

Technická univerzita v Liberci

FAKULTA PŘÍRODOVĚDNĚ-HUMANITNÍ A PEDAGOGICKÁ

Katedra: Katedra pedagogiky a psychologie

Studijní program: Vychovatelství

Studijní obor: Pedagogika volného času

Příprava teambuildingového programu pro
společnost KUBOUŠEK s. r. o.

Designing a teambuilding program for the company
KUBOUŠEK s. r. o.

Bakalářská práce: 11-FP-KPP- 28

Autor:

Lenka Kuboušková

Podpis:

Vedoucí práce: PhDr. Jan Činčera, Ph.D.

Počet

stran	grafů	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
75	0	17	19	27	8 + 1 DVD

V Liberci dne:

Čestné prohlášení

Název práce: Příprava teambuildingového programu pro společnost KUBOUŠEK s. r. o.

Jméno a příjmení autora: Lenka Kuboušková

Osobní číslo: P09000304

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo.

Prohlašuji, že má bakalářská práce je ve smyslu autorského zákona výhradně mým autorským dílem.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce.

Prohlašuji, že jsem do informačního systému STAG vložila elektronickou verzi mé bakalářské práce, která je identická s tištěnou verzí předkládanou k obhajobě a uvedla jsem všechny systémem požadované informace pravdivě.

V Liberci dne: 23. 04. 2012

Lenka Kuboušková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svým rodičům, kteří mi dali příležitost k realizaci této práce v jejich firmě, za jejich podporu a rady a zvláště své mamince za trpělivou pomoc s organizováním projektu. Dále bych své poděkování ráda adresovala členům realizačního týmu, Martině Kváčové a Ing. Janu Jeníkovi za veškerou pomoc a podporu, kterou mi poskytli. V neposlední řadě děkuji i vedoucímu své práce, PhDr. Janu Činčerovi, za jeho ochotu poradit a pomoci v odborných i praktických otázkách sestavování bakalářské práce, tvorby, realizace i evaluace teambuildingového programu.

Anotace

Tato bakalářská práce pojednává o teambuildingovém programu, vytvořeném pro společnost KUBOUŠEK s. r. o., zaměřeným na zlepšení komunikace a spolupráce mezi jednotlivými zaměstnanci a zároveň i mezi divizemi firmy. Jejím cílem bylo připravit, realizovat a vyhodnotit program nejméně ve třech bězích. Program byl realizován se čtyřmi skupinami jako akční výzkum. První část práce objasňuje teoretická východiska projektu. Hovoří o sociálních interakcích a v jejich rámci vymezuje pojmy komunikace a spolupráce. Dále se zabývá základními principy a historickým kontextem vzniku prožitkové pedagogiky, z níž pramení metodika Projektu Dobrodružství, která byla využita jako základní metodický přístup tvorby tohoto projektu. Druhá část práce je praktická a popisuje metodiku realizace projektu, tedy akční výzkum a použité dílčí výzkumné metody, také průběh realizace všech čtyř programů a jejich evaluace.

Annotation

This bachelor work deals with teambuilding program designed for KUBOUŠEK s. r. o. company, focused on communication and cooperation improvement among the employees and also among the divisions of the company. Its goal was to design, realize and evaluate the programme at least in three terms. The program was realized with four groups as an action research. The first part clarifies the theoretical basis of the project. It speaks about social interactions and in their frame it defines terms communication and cooperation. It also deals with basic principles and historical context of the origin of experiential learning from which sources the methodics of Project Adventure. This was used as the basic methodic approach in this projects design. The second part is practical and defines the methodics of the project realization, the action research and used partial research methods, describes the realization process of all terms and their evaluation.

Obsah

1. Úvod.....	9
2. Teoretická východiska.....	10
2.1. Sociální interakce.....	10
2.1.1. Komunikace.....	11
2.1.2. Spolupráce.....	14
2.1.3. Sociální interakce ve firemním prostředí.....	15
2.2. Prožitková pedagogika.....	19
2.2.1. Základní principy prožitkové pedagogiky a historický kontext.....	20
2.2.2. Project Adventure.....	24
3. Projekt teambuildingového programu pro společnost KUBOUŠEK s. r. o.....	27
3.1. Analýza potřeb.....	27
3.2. Cíle a očekávané výstupy programu.....	30
3.3. Metodika programu.....	32
3.4. Dramaturgie programu.....	37
3.4.1. Cílová skupina.....	37
3.4.2. Příprava programu.....	39
3.4.3. Realizační tým.....	43
4. Prezentace jednotlivých realizovaných programů.....	45
4.1. Teambuildingové dny 25. – 26. 11. 2011.....	45
4.1.1. Plán a průběh programu.....	45
4.1.2. Vyhodnocení a interpretace získaných dat.....	46
4.1.3. Výsledky a doporučení pro další realizaci.....	50
4.2. Teambuildingové dny 9. – 10. 12. 2011.....	51
4.2.1. Plán a průběh programu.....	51
4.2.2. Vyhodnocení a interpretace získaných dat.....	52
4.2.3. Výsledky a doporučení pro další realizaci.....	56
4.3. Teambuildingové dny 13. – 14. 1. 2012.....	58
4.3.1. Plán a průběh programu.....	58
4.3.2. Vyhodnocení a interpretace získaných dat.....	60
4.3.3. Výsledky a doporučení pro další realizaci.....	64
4.4. Teambuildingové dny 20. – 21. 1. 2012.....	65
4.4.1. Plán a průběh programu.....	65
4.4.2. Vyhodnocení a interpretace získaných dat.....	66
4.4.3. Výsledky a doporučení pro další realizaci.....	70
5. Souhrnná evaluace projektu.....	71
6. Závěr.....	77
7. Použitá literatura.....	80
8. Přílohy.....	81

Seznam ilustrací

Ilustrace 1: Typy komunikace ve skupině (Nakonečný 2005, s. 155).....	18
Ilustrace 2: Kolbův cyklus (Činčera 2007, s. 16).....	21
Ilustrace 3: Komfortní zóny (Svatoš a Lebeda 2005, s. 32).....	21

Ilustrace 4: Logický model programu.....	29
Ilustrace 5: Fáze akčního výzkumu (Elliott 1981 in Švec 2009, s. 260).....	30
Ilustrace 6: Rámcový plán programu.....	36
Ilustrace 7: Dohoda skupiny z TD 25. – 26. 11. 2011.....	42
Ilustrace 8: Dohoda skupiny z TD 9. – 10. 12. 2011.....	48
Ilustrace 9: Výstup skupiny ze skupinového rozhovoru z TD 25. – 10. 12. 2011.....	49
Ilustrace 10: Dohoda skupiny z TD 13. – 14. 1. 2012.....	54
Ilustrace 11: Výstup skupiny ze skupinového rozhovoru z TD 13. – 14. 1. 2012.....	55
Ilustrace 12: Dohoda skupiny z TD 20. – 21. 1. 2012.....	60
Ilustrace 13: Výstup skupiny ze skupinového rozhovoru z TD 20. – 20. 1. 2012.....	62
Ilustrace 14: Bytosti z TD č. 1 a 4 v jednací místnosti.....	73
Ilustrace 15: Bytosti z TD č. 4 ve vstupní hale budovy.....	73
Ilustrace 16: Bytost z TD č. 2 v jednací místnosti.....	73
Ilustrace 17: Bytosti z TD č. 1 a 2 u zábradlí nad výstavní místností.....	73

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled výstupů jednotlivců ze skupinového rozhovoru z 25. 11. 2011.....	43
Tabulka 2: Přehled výstupů jednotlivců ze závěrečné zpětné vazby z 26. 11. 2011.....	44
Tabulka 3: Přehled výstupů jednotlivců ze skupinového rozhovoru z 9. 12. 2011.....	49
Tabulka 4: Přehled výstupů jednotlivců ze závěrečné zpětné vazby z 10. 12. 2011.....	50
Tabulka 5: Přehled výstupů jednotlivců ze skupinového rozhovoru ze 13. 1. 2012.....	55
Tabulka 6: Přehled výstupů jednotlivců ze závěrečné zpětné vazby z 14. 1. 2012.....	57
Tabulka 7: Přehled výstupů jednotlivců ze skupinového rozhovoru z 20. 1. 2012.....	61
Tabulka 8: Přehled výstupů jednotlivců ze závěrečné zpětné vazby z 21. 1. 2012.....	63
Tabulka 9: Evaluace TD účastníky s časovým odstupem od konání akce.....	67
Tabulka 10: Záznamový arch míry aktivního zapojení do debriefingových částí aktivit.....	78
Tabulka 11: Hrací karta k aktivitě Skupinové bingo.....	79
Tabulka 12: Plán programu na Teambuildingové dny 25. – 26. 11. 2011.....	80
Tabulka 13: Plán programu na Teambuildingové dny 9. – 10. 12. 2011.....	83
Tabulka 14: Plán programu na Teambuildingové dny 13. – 14. 1. 2012.....	86
Tabulka 15: Plán programu na Teambuildingové dny 20. – 21. 1. 2012.....	90
Tabulka 16: Záznam z pozorování průběhu Teambuildingových dnů 25. – 26. 11. 2011.....	94
Tabulka 17: Záznam z pozorování průběhu Teambuildingových dnů 9. – 10. 12. 2011.....	97
Tabulka 18: Záznam z pozorování průběhu Teambuildingových dnů 13. – 14. 1. 2012.....	100
Tabulka 19: Záznam z pozorování průběhu Teambuildingových dnů 20. – 21. 1. 2012.....	103

Seznam použitých zkratk a symbolů

FVC – Full Value Contract (Dohoda)

KWS – Kuboušek Water sports – jedna z divizí firmy KUBOUŠEK s. r. o.

LMP – logický model programu jinak známý také jako teorie programu

TB – teambuilding

TD – Teambuildingové dny

TUL – Technická univerzita v Liberci

PA – Project Adventure (Projekt Dobrodružství)

Klíčová slova

akční výzkum, komunikace, prožitková pedagogika, sociální interakce, spolupráce, teambuilding

Key words

action research, communication, experiential learning, social interaction, cooperation, teambuilding

1. Úvod

Firma KUBOUŠEK vznikla v roce 1990 jako malý rodinný podnik, který fungoval za pomoci pár dalších zaměstnanců. Během dalších pěti let se podniku dařilo, a tak se rozrostl zhruba na počet dvaceti zaměstnanců, stále však fungoval na bázi osobních vztahů, všichni zaměstnanci firmy se znali navzájem, oba majitelé měli přehled o jejich aktuálním osobním i rodinném stavu. Kolem roku 2005 už však firma zaměstnávala kolem padesáti lidí. Majitelé si stále ještě udržovali dobrý, i když přece jen povrchnější přehled o všech zaměstnancích. Dobrým zvykem zde bylo to, že zaměstnanci měli ve svých nadřízených i v majitelích oporu ve chvíli, kdy nastaly zdravotní či rodinné potíže a věděli, že je mohou požádat o pomoc. Snažili se mezi sebou jednat vzájemně na rovinu. Pokud tento zvyk byl dodržován, obě strany mohly mít v sebe důvěru, zaměstnanci v majitele i naopak. Tento přístup znamenal i to, že zaměstnanci byli ochotni pracovat nad rámec svých povinností, brát svou práci zodpovědně a udělat maximum pro to, aby firma fungovala. Tyto procesy však vyžadovaly dobré osobní vztahy mezi zaměstnanci navzájem i mezi zaměstnanci a majiteli. Pro vznik takových vztahů je zase důležité dobře se navzájem znát.

Do dneška se firma neustále rozrůstala, a nyní zaměstnává přes 90 lidí v České republice, na Slovensku a v Chorvatsku. Během těchto posledních let tedy přirozeně muselo dojít ke změně struktury firmy. Nejen, že se z podniku, který původně fungoval jako fyzická osoba, stala společnost s ručením omezeným, ale bylo také nutné zapracovat na systému, v němž si budou lidé předávat informace a který rozdělí pravomoci, pracovní úkoly a povinnosti. Tento přerod byl samozřejmě řízený, ale vzhledem k tomu, že probíhal za chodu firmy a za jejího neustálého zvětšování, bylo velmi obtížné ho realizovat. V současné době ještě stále není úplně u konce. Tato transformace rodinné firmy ve středně velký podnik měla za následek to, že noví zaměstnanci se neznali často s nikým, kromě kolegů na svém pracovišti. Také začínali pracovat již v nově nastaveném systému firmy, zatímco déle zaměstnaní pracovníci si stále zvykali na vzniklé změny v pracovním procesu, které vlastně sami vytvářeli. Přijetí těchto změn pro ně tak bylo mnohem obtížnější, než pro nově příchozí zaměstnance.

Přáním majitelů však bylo zachovat rodinnou kulturu firmy a podporující vnitřní atmosféru i při stále narůstajícím počtu zaměstnanců.

Já jsem se narodila v roce 1990, tedy v roce založení firmy. Dá se tedy říct, že jsem s firmou prakticky vyrůstala. Když tedy majitelé, moji rodiče, z těchto důvodů projevíli potřebu uspořádat pro firmu akci teambuildingového typu, ráda jsem se toho chopila.

2. Teoretická východiska

Pro přípravu, realizaci a evaluaci programu jsem vycházela z teoretických východisek, která zahrnovala teorii prožitkové pedagogiky. V jejím rámci jsem se zabývala metodickými postupy přípravy teambuildingových programů obecně a také specifiky přípravy teambuildingových programů ve firemním prostředí. Z analýzy potřeb účastníků a zadavatele vyplynula témata připravovaného programu: komunikace a spolupráce. Ty jsem tudíž také zahrnula do zkoumané teorie jak v jejich obecné podobě, tak ve formě, v níž jsou přítomny v organizacích. Tématy komunikace a kooperace bych se v teoretické části své práce ráda zabývala nejdříve, protože se s nimi ve velké míře pracuje i v dalším rozebíraném tématu prožitkové pedagogiky.

2.1. Sociální interakce

„Sociální interakce je dynamický mezilidský vztah, v němž dochází k cirkulaci informací o partneru interakce mezi zúčastněnými subjekty, a tak i k ustavení řetězce vzájemného reagování jednoho na druhého.“ (Nakonečný 2005, s. 69) Hiršová se s touto definicí shoduje a rozšiřuje ji o tvrzení, že sociální interakce představuje *„vzájemné působení, jehož významným prostředkem je komunikace a jež je ovlivňováno sociální percepcí, situačními faktory a motivací zúčastněných. Klíčový význam tu má sociální percepce, tedy vzájemné vnímání účastníků interakce, neboť ovlivňuje způsob sociálního chování a tím charakter interakce.“* (Hiršová 2007, s. 71)

Komunikace hraje v sociálních interakcích významnou roli spolu s procesem valorizace, tedy *„hodnotové kategorizace partnera interakce.“* (Nakonečný 2005, s. 70) Tato kategorizace probíhá na základě dostupných informací včetně subjektivního vnímání partnera interakce. V průběhu procesu se tak vytváří vztah k hodnocenému partnerovi, který podněcuje a ovlivňuje proces valorizace subjektu partnerem dané interakce, což potvrzuje charakter vzájemnosti sociální interakce. Proto může být

sociální interakce chápána také jako vzájemná výměna hodnot. Nakonečný uvádí jako nejdůležitější hodnoty figurující v sociálních interakcích tyto: podpora, uznání, konformita, nezávislost, benevolence a vůdcovství. „*V mezilidských vztazích se tedy uplatňuje směna hodnot či výměna odměn a analogicky, jak je tomu v obchodních tržních vztazích, i určitá kalkulace výdajů a zisků s tendencí k maximalizaci zisku a minimalizaci výdajů; nejde tu ovšem o čistě početní přístup, ale o jakousi emocionální bilanci, neboť výdaje a zisky mají své emocionální aspekty, které jsou rozhodující.*“ (Nakonečný 2005, s. 71)

Díky této podobnosti s tržními mechanismy můžeme v sociálních interakcích na úrovni jakéhosi emocionálního obchodování rozlišit tři základní principy chování: princip kreditu (tedy očekávání, že vložené úsilí a náklady se subjektu ze vztahu opět od partnera vrátí), princip ekvity (tedy snaha chránit se a neprodělat na vztahu, který vykazuje určitá rizika pro jednu nebo obě zúčastněné strany) a princip moci, který se objevuje v horších, chladnějších typech vztahů a jde zde výhradně o „*výměnný obchod zboží za zboží.*“ (Nakonečný 2005, s. 72) Výjimku z těchto tržních mechanismů tvoří jeden typ vztahu, a tím je nezištná láska. Ta jako jediná ve své povaze nemá početní balance zisků a ztrát, což je možné pouze díky tomu, že dát v ní znamená zároveň získat. „*Míra „tržního“ zaměření interakcí tedy závisí na intenzitě vzájemného citového vztahu – čím intenzivnější je citový vztah mezi partnery interakce, tím méně uplatňují tržní principy.*“ (Hiršová 2007, s.73)

2.1.1. Komunikace

Jak píše De Vito, „*interpersonální komunikace sestává z vysílání a přijímání verbálních i neverbálních sdělení mezi dvěma nebo více lidmi.*“ (De Vito 2008, s. 28) To je pravděpodobně nejzákladnější a nejvýstižnější definice komunikace, kterou bychom mohli najít. Jinde je komunikace popsána poněkud obecněji jako „*vzájemná výměna informací.*“ (Hiršová 2009, s. 72) Z těchto definic je patrné, že na proces komunikace má vliv nemálo dalších proměnných počínaje zapojenými osobami přes aspekty sdělení, která si vyměňují. Tyto prvky, které zásadním způsobem ovlivňují to, jak komunikujeme, popisuje De Vito (2008, s. 34 – 38) v několika kategoriích: zdroj (čili mluvčí), příjemce (čili posluchač), kontext, komunikační kanál a sdělení.

Zdroj a příjemce jsou účastníky komunikace a jejich role se v tomto procesu střídají. K předávání sdělení používá „*dvojice zdroj – příjemce*“ (De Vito 2008, s. 34) kód. „*Jestliže převeďte své myšlenky do řeči, vlastně je zakódujete, pro to se používá termín kódování. Když převádíte zvukové vlny, které dorazí k vašim uším, na myšlenky, je to opačný postup, dekodování.*“ (De Vito 2008, s. 35) Sdělení je dalším důležitým prvkem komunikace a úzce souvisí s našimi smysly. „*Komunikujete verbálně nebo neverbálně. Své myšlenky a záměry vyjadřujete slovy i úsměvem, oděvem či způsobem chůze. Zkrátka vy celí vysíláte sdělení.*“ (De Vito 2008, s. 35) A také my celí proto sdělení musíme přijímat. K tomu využíváme nejen jeden smysl, ale většinou vnímáme sdělení pomocí složité kombinace vjemů z několika našich různých smyslových orgánů. Komunikace se vždy odehrává v nějakém prostředí či v nějakém čase, navazuje na předchozí komunikaci nebo předchází očekávané události. Tomuto prvku komunikace říkáme kontext. „*Tatáž slova nebo chování mohou mít úplně jiné významy, jestliže jsou použity v odlišných souvislostech. ... Kontext také ovlivňuje, co říkáte a jak to říkáte. Komunikujete různě, a to podle specifického kontextu, ve kterém se právě nacházíte.*“ (De Vito 2008, s. 34) Posledním, ale neméně důležitým prvkem komunikace je komunikační kanál, což je „*prostředek nebo médium, kterým se přenášejí sdělení.*“ (De Vito 2008, s. 37) Jeden takový kanál však často nepostačuje našim komunikačním potřebám. „*Při konverzaci osobní hovoříte a nasloucháte (hlasový kanál), ale též gestikulujete a přijímáte signály zrakem (zrakový kanál). Obvykle také vysíláte a vnímáte pachové signály (čichový kanál) a často se s partnerem vzájemně dotýkáte, což je rovněž komunikace (hmatový kanál).*“ (De Vito, 2008, s. 37) Dalším prostředkem mohou být ale i barvy nebo například mlčení. Významnou roli hraje i čas, ať už v podobě délky komunikace nebo v podobě načasování, tedy ve které části dne se rozhovor odehrává, popřípadě i to, jestli jsou komunikující v časové tísní. Vzhledem k možným kombinacím shora uvedených prvků můžeme tušit, že komunikační proces není jednoduchá záležitost. Prvky se vzájemně ovlivňují, často aniž by o tom komunikující věděli. Pokud to ale vědí, mohou se v průběhu procesu trochu lépe zorientovat a případně ho zkvalitnit.

Komunikace hraje v našich životech zásadní roli, a to v každé životní oblasti. Ráda bych se teď zaměřila na oblast vzdělávací, kde můžeme na komunikační problematiku

nahlédnout z pohledu klíčových kompetencí. „*Klíčové kompetence zahrnují schopnosti, dovednosti, postoje, hodnoty a další charakteristiky osobnosti, které umožňují člověku jednat adekvátně a efektivně v různých pracovních a životních situacích.*“ (Belz, Siegrist 2001, s. 13) Komunikace a spolupráce jsou podle Belze a Siegrista jednou částí schopností, které tvoří klíčové kompetence spolu se schopnostmi řešit problémy a kreativitou, učením se přemýšlet, zodpovědností, výkonem a hodnocením, samostatností a schopností zdůvodnit. „*Schopnost komunikovat a kooperovat jsou dvě z nejčastěji požadovaných klíčových kompetencí na trhu práce. Jsou jmenovitě vyžadovány v cca 40% všech nabídek pracovních míst.*“ (Belz a Siegrist 2001, s. 185) Schopností spolupracovat se budu dále věnovat v kapitole 2. 2.

Schopnost komunikace podle odborné literatury lze charakterizovat několika způsoby. Prvním z nich je rozdělení na verbální a neverbální komunikaci. Ve verbální neboli slovní komunikaci hraje významnou roli výše zmíněný kód, tedy naše řeč. To, jak ji používáme, z velké části ovlivňuje průběh komunikace a také význam sdělovaného. Faktory, které se na tom podílejí, jsou například hlasitost promluvy, rychlost nebo rytmus řeči, pauzy nebo kadence a melodie řeči. V případě neverbální komunikace zde vstupuje na scénu mnoho dalších činitelů, které často fungují v podvědomé rovině. Díky tomu jsou neméně důležité a často možná i důležitější, než prvky verbální komunikace. Když se dorozumíváme mimoslovně, používáme například výraz tváře a pohyby rukou, neboli gestiku a mimiku. Významné signály vysíláme i pomocí držení těla nebo vzdálenosti od partnera, s nímž komunikujeme. Jak píše Belz a Siegrist (2011), tuto problematiku zkoumal Dr. Edward T. Hall, který zjistil existenci čtyř zón v okolí člověka a popsal je následovně: intimní zóna sahá do 50 cm od těla a je vyhrazena těm nejbližším lidem, pro které je tělesný kontakt přirozenou záležitostí, osobní zóna je v rozmezí 50 až 120 cm, v níž se mohou pohybovat blízké osoby, které se mohou člověka dotýkat, ale necítí vzájemně svůj dech. Dalším okruhem je sociální zóna „*ve vzdálenosti mezi 1,20 m až 3,50 m a slouží ke slovnímu kontaktu spíše poradního charakteru, při neosobních vztazích*“ (Belz a Siegrist 2001, s.194) a poslední zónou je zóna veřejná, jež se rozkládá ve vzdálenosti větší než 3,5 m od těla dotyčného a zahrnuje osoby, které běžně potkáváme při příležitostech neosobního charakteru.

Velmi silnou roli v neverbální komunikaci hraje také oční kontakt. „*Pro kontakt očí existují různé předpisy, podle toho, kde k setkání dochází. ... Délka pohledu závisí také na oboustranném zájmu. V důvěrném vzájemném styku je kontakt očí podle situace kratší nebo podstatně delší.*“ (Belz a Siegrist 2001, s. 193)

Z praxe je patrné, že při komunikaci se mohou vyskytnout četné překážky, které se bohužel nevyskytují zřídka a mohou tak hrát důležitou úlohu v našem dorozumívání. Říká se jim komunikační bariéry. Belz a Siegrist (2001, s. 196) mezi ně řadí především rozdíly v řeči a v komunikaci mezi různými sociálními vrstvami nebo rozdílné úrovně schopnosti empatie a vyjadřování emocí. Jako další důvod uvádějí také nedostatečnou informovanost o situaci druhé strany komunikačního procesu, z čehož pramení neschopnost vidět problém z jiného úhlu pohledu, tedy zmíněné empatie.

2.1.2. Spolupráce

Spolupráce neboli kooperace je „*schopnost více osob sledovat společný cíl, zaměřit na něj své jednání a účelně se k němu přibližovat. Je to připravenost všech uplatnit schopnosti a dovednosti jednotlivců v procesu řešení.*“ (Belz a Siegrist 2001, s. 213) Podle Hiršové (2007, s. 75) v kooperaci jde o oboustranný zisk, tedy ani jedna strana se nesnaží prvoplánově uspokojit pouze své potřeby, ale snaží se najít takové řešení, které přinese zisk oběma, potažmo všem, stranám. Kooperace se tedy zásadním způsobem liší od kompetice neboli soutěžení, kde jde právě o výhru, tedy zisk, na úkor druhé strany. Od soutěživého chování však již není daleko k vytvoření konfliktu. Konfliktní situace jsou často zapsány v povědomí jako něco naprosto nežádoucího. Tento pohled je však pouze jednostranný. Hiršová poukazuje na pohled „human relations“, který na konflikty pohlíží jako na přirozený úkaz, ke kterému v sociálním světě vždy docházelo a docházet bude. Tento pohled ukazuje, že konflikt není vždy špatný, ale naopak může přispět ke konstruktivnímu řešení problému, pročištění ovzduší a uvolnění napětí. Při takovém řešení konfliktní situace musí být také využito umění kooperace v kombinaci s vhodnou mírou sebeprosazení. Pokud však tato potřeba při řešení situace přeroste ochotou spolupracovat, konflikt se stává destruktivním a obě strany tak v něm ztrácejí. (Hiršová 2007, s. 76 – 78)

Spolupráce se může zaměřovat s vytvářením kompromisu, ve kterém se strany navzájem snaží co nejméně ztratit. Už to nám ale říká, že to není totéž, co spolupráce. Snažit se co nejvíce získat a co nejméně ztratit může být v praxi velký rozdíl. Říká se, že dobrý kompromis znamená, že ani jedna strana není spokojená. Při spolupráci by naopak mělo dojít alespoň k částečnému uspokojení potřeb všech zúčastněných. Belz a Siegrist (2011) naproti tomu uvádí způsob řešení problému kompromisem jako jednu z forem kooperačního chování, a to strategii poražený-poražený. Ve strategii vítěz-poražený pak můžeme rozpoznat soutěž a třetí uvedená strategie vítěz-vítěz představuje ryzi spolupráci, kde *„dochází k rozhodnutím, ve kterých se každý může najít, neboť rozdíly se vyvíjejí v lepší celek. Zahrnuje tudíž konstruktivní řešení konfliktů směřující ke konsenzu.“* (Belz a Siegrist 2001, s. 214)

Z pohledu klíčových kompetencí je tedy možné zařadit do schopnosti spolupráce několik dílčích dovedností, jak se také zmiňují Belz a Siegrist (2001, s. 212): sledování cílů dvojice či skupiny, přinášení představ do diskuse, přejímání odpovědnosti za rozhodnutí učiněná dvojicí či skupinou, respektování druhých jako celistvých osobností a tím i jejich názorů a umění řešit vzniklé konflikty.

2.1.3. Sociální interakce ve firemním prostředí

Člověk je součástí nějaké sociální interakce větší část svého života. Ovšem interakce, které se odehrávají v práci mají pro jedince specifický význam. Děje se tak proto, že naše práce má v našem životě zásadní místo. Jednak pro drtivou většinu z nás představuje zdroj finančních prostředků a tedy i zdroj obživy. Wiendieck rozlišuje tři další výstižnější významy, které práce může pro jedince mít: *„práce jako námaha a klopotění se, práce jako šance k dosažení vážnosti a blahobytu a práce jako konfrontace s přírodou.“* (Wiendieck in Nakonečný 2005, s. 100)

Podívejme se teď na problematiku z druhého pohledu, tedy z pohledu organizace samé. *„Organizace jako sociální útvar je něčím zcela specifickým, je to dynamický sociální celek fungující podle specifických zákonitostí.“* (Nakonečný 2005, s. 95) Některé koncepce pojednávající o sociálních interakcích v rámci organizací uvažují o souvislostech mezi typem organizace a chováním jejích členů, jako koncept organizačního chování nebo teorie F. Bělohlávka. Ta doplňuje tento koncept o vnější

vlivy na organizaci, například obchodní partnery. Jak píše Nakonečný, díky své behavioristické povaze však tyto teorie opomíjejí některé zásadní aspekty, které souvisejí s těmi, kdo organizaci jako takovou tvoří. Individuality členů organizace jsou důležitými proměnnými, které ovlivňují dění v celé organizaci. Koncept sociálních interakcí od W. F. Whytea s nimi počítá o něco více, než předchozí teorie. Je však nutné doplnit, že žádná teorie nemůže dokonale popsat lidské chování, emoce, které jsou mocným hybatelem nás všech a vůbec všechny aspekty myšlení i sociálního chování člověka. V praxi to může přivést organizaci do nečekaných situací, které zatím nebyly blíže popsány.

Sociální interakce na pracovišti zkoumali například Argyle a Hendersonová (1986, s. 301, 303) a popsali mimo jiné dimenze zaměstnaneckých vztahů. Podle jejich tvrzení jsou vztahy mezi zaměstnanci povrchnější než rodinné nebo přátelské vztahy mimo organizaci. Neplatí to ovšem stoprocentně. Význam těchto vztahů je značný hlavně v oblasti pracovní spokojenosti a zdravotním stavu zaměstnance, a to psychickám i fyzickém. *„Stále vždy se prokázalo, že únosné vztahy na pracovišti jdou ruku v ruce se zmenšenou mírou vnitřního napětí a nemocí, ... lidé jsou méně úzkostní, depresivní a psychicky nebo tělesně nemocní, když mají na pracovišti dobré vztahy – především k nadřízeným.“* (Argyle, Henderson in Nakonečný 2005, s. 102) Vztah mezi nadřízeným a podřízeným bývá poněkud chladnější, distancovanější a to z ryze praktických důvodů. Nadřízený musí podřízeného kontrolovat a případně i trestat, což v případě vřelého přátelského vztahu může být pro oba účastníky složité a nepříjemné. Vedle tohoto psychologicky nejvýznamnějšího zaměstnaneckého vztahu se utváří také vztahy mezi zaměstnanci samotnými. Ty mají většinou neformální charakter, zatímco vztah mezi podřízeným a nadřízeným zaměstnancem bývá kombinací neformálního a formálního vztahu. Vedle dyadických vztahů, tedy vztahů zahrnujících dvě osoby, se na pracovišti samozřejmě utvářejí i skupiny. Některé jsou vytvořené formálně a mají společný pracovní cíl, jiné se tvoří na základě neformálních vztahů a vzájemných sympatií. I v těchto skupinách hrají roli výše zmíněné vztahy mezi podřízenými a nadřízenými. Často se ve skupinách objevují přirozené vůdčí typy, které přebírají některé atributy nadřízeného a někdy fungují jako neoficiální mluvčí skupiny nebo prostředník s formálně nadřízenými osobami. V každé takové skupině se vytvářejí

závazné normy pro interakce, které jsou spojeny v případě nedodržení s příslušnými sankcemi, taktéž vytvořenými a uplatňovanými v rámci dané skupiny. Dění uvnitř skupin se také nazývá skupinová dynamika, které bude dále věnován větší prostor. Zajímavým aspektem skupinového života je frekvence interakcí mezi jednotlivými členy skupiny. Podle G. C. Homanse (1950 in Nakonečný 2005) existuje přímá úměra mezi frekvencí interakcí a vzájemnými sympatiemi. Tedy, čím častěji spolu partneři interakce komunikují, tím silnější budou vzájemné sympatie a zároveň čím silnější jsou tyto sympatie, tím častěji spolu tyto osoby budou mít tendenci interagovat. Toto tvrzení však platí pouze pro ten typ interakcí, v nichž jsou partneři nějakým způsobem odměňováni. Dále Homans uvádí, že osoby s vyšším sociálním statutem interagují častěji než jedinci s nižším statutem. Také tvrdí, že čím vyšší je pozice jedince ve skupině, tím souhlasnější postoj zastává k normám této skupiny. Zároveň říká, že čím více osoba respektuje skupinové normy, tím vyšší status jí v této skupině bude příslušet. (Homans in Nakonečný 2005, s. 79)

„Skupinový konformismus je charakteristickým fenoménem vlivu skupiny na smýšlení jedince, pro nějž je příslušnost ke skupině významná.“ (Nakonečný 2005, s. 146) Skupinový konformismus je jev nezbytný pro existenci skupinových norem. Jedinec musí být určitým způsobem konformní, tedy v souladu s normami skupiny. Míra této konformity určuje další život skupiny. Pokud by byli všichni členové v naprostém souladu se všemi pravidly, kterým skupina podléhá, nějakou dobu by pravděpodobně mohla fungovat bez problému, po čase by však začala stagnovat, protože nikdo by skupinu nemohl posunout ze zažitých kolejí směrem k něčemu novému. Pokud však je některý ze členů skupiny výrazně nekonformní, působí to problémy ve skupinovém rozhodování a může to vést až k rozkladu skupiny, pokud tento člen například jde přímo proti pravidlům a cílům této skupiny.

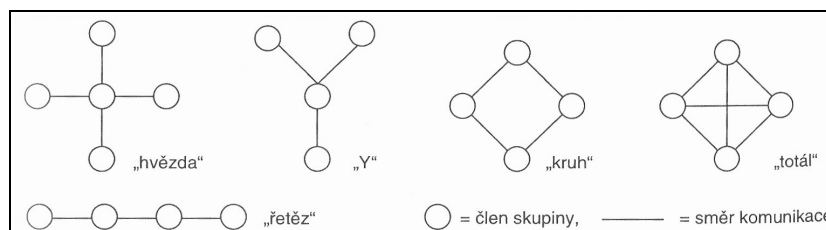
Skupinová koheze neboli soudržnost, pospolitost, je další důležitý faktor v životě skupiny. Může být významným indikátorem stability skupiny. Skupiny s vysokou mírou koheze jsou stabilnější a odolnější vůči vnějším stresorům. Nakonečný uvádí, že *„pracovně nejproduktivnější skupiny se vyznačují kombinací dvou znaků: vysokou úrovní vnitřní koheze a vysokou úrovní integrace cílů skupiny s cíli organizace.“* (Nakonečný 2005, s. 149)

Pracovní skupiny jsou však vždy ovlivněny prostředím, v němž existují, to znamená činností ostatních skupin organizace, pravidly podniku, stručně řečeno celou organizací jako takovou. Z tohoto pohledu můžeme rozlišit tři typy skupin, jak uvádí Nakonečný: interaktivní, koaktivní a kontraaktivní skupiny. První typ zahrnuje ty skupiny, jejichž členové jsou ve své činnosti navzájem na sobě vysoce závislí, „výkon každého jedince závisí na výkonech ostatních členů skupiny; hlavním řídicím úkolem je koordinace činností.“ (Nakonečný 2005, s. 151) U koaktivních skupin naproti tomu je sice vyžadována spolupráce při plnění společných úkolů, ale každý jedinec zodpovídá za splnění vlastních dílčích úkolů a není primárně závislý na práci ostatních. V těchto skupinách se velkou měrou uplatňuje jak kooperační tak kompetitivní chování, úlohou vedoucího pracovníka pak je hlavně motivace a vzdělávání pracovníků a udržování kompetitivních procesů v přijatelných mezích. Za kontraaktivní skupiny můžeme považovat takové, jejichž členové pracují v zásadě samostatně, bez častější spolupráce s kolegy. Skupině jako takové chybí jednotný cíl, a tak si jednotlivci či menší skupiny uvnitř hledají vlastní, často odlišné, cíle. Vedoucí skupiny zaujímá pozici moderátora.

Sociometrické výzkumy ukazují, že na výkon skupiny má zásadní vliv několik faktorů, jako je pozice vedoucího ve skupině, vztahy ve skupině, které je možné popsat zejména mírou skupinové koheze, a struktura pracovního úkolu. U kooperativně pracujících skupin podle Staehleho (1980, s. 276) je výkon zapříčiněn následujícími jevy: členství ve skupině zvyšuje jednak motivaci jednotlivců a jednak jejich schopnost sebereflexe. Dalším důvodem je propojení a koordinace schopností, dovedností a vědomostí jednotlivých členů, která vede k vytváření kreativnějších a efektivnějších řešení. Ve skupině dochází k bezprostřední zpětné vazbě a je tak schopna lépe odhalovat a napravovat chyby.

Ilustrace 1 zobrazuje typy komunikace ve skupině, které se odlišují svou efektivitou a stupněm spokojenosti členů skupiny:

- Hvězda představuje nejvyšší stupeň centralizace a omezení vlastní iniciativy členů skupiny, kteří nejsou ve středu hvězdy, z čehož pramení nízká míra jejich spokojenosti.



Ilustrace 1: Typy komunikace ve skupině (Nakonečný 2005, s. 155)

- „Y“ je způsob komunikace, který může zakládat konflikty, pokud „jde o komunikaci dvou výše postavených členů, neboť mezi nimi není spojení.“ (Nakonečný 2005, s. 155) Mohou tak vznikat různé výklady sdělení jednotlivých účastníků komunikace a následná nedorozumění.
- Řetěz zobrazuje komunikační kanál pro sdělení směřující shora dolů.
- Kruh představuje stejně jako hvězda omezující způsob dorozumívání.
- Totál neboli systém všech kanálů znamená nejnižší úroveň centralizace a je nejméně omezující, z čehož plyne vyšší míra spokojenosti mezi členy skupiny.

Kombinace těchto typů komunikace pak v každé skupině vytváří její specifickou komunikační síť, která značnou měrou ovlivňuje klima skupiny (tedy její vnitřní atmosféru) a tím i její činnost. V této souvislosti fungují ve skupinách další dva mechanismy. Těmi jsou vertikální komunikace (mezi nadřízenými a podřízenými) a horizontální komunikace (mezi spolupracovníky stejného formálního postavení). Komunikační síť ve skupině je také určována prostředky, kterými se uskutečňuje, jako telefon, e-mail, a další.

2.2. Prožitková pedagogika

Prožitková pedagogika, jak už napovídá název, je založena na prožitku, neboli zážitku, zkušenosti. To jsou další pojmy, které tento obor využívá a ač jsou podobné, neznamenají přesně totéž. Zážitek je poněkud povrchnější pojem než prožitek, zážitek znamená prožitou zábavu, pozitivní zkušenost, ale nejde tak říkajíc do hloubky. Naopak prožitek nemusí být pouze pozitivní zkušenost, často nelze přesně říct, jestli byl konkrétní prožitek zcela negativní nebo zcela pozitivní. Prožitek v sobě totiž skrývá moment učení, jinak řečeno to, co člověk zrovna prožil ho nutí nějakým způsobem

přehodnotit jeho dosavadní názory, postoje nebo dokonce hodnoty. Proto bývá s prožitkovou pedagogikou velmi často spojováno sousloví učení se z vlastní zkušenosti.

2.2.1. Základní principy prožitkové pedagogiky a historický kontext

Prožitková pedagogika se jako pedagogický proud začala objevovat na začátku 20. století. Velký význam v jejích počátcích hrál například John Dewey, který byl jedním z představitelů konstruktivismu a byl jedním ze zastánců projektového učení. Tento pedagogický proud se opírá také o pedagogické teorie J. J. Rousseaua, psychologická východiska J. Piageta a L. Vygotského nebo například filosofická tvrzení J. Derridy a M. Foucaulta.

Významnou osobností prožitkové pedagogiky byl německý pedagog Kurt Hahn, který zastával názor, že dnešní mládež (pro něj mládež počátků 20. století) je odtržená od své přirozenosti, že se aktivně nepodílí na vlastním životě. Dění kolem lidí podle Hahna jen tak plynulo a život jim proklouzával mezi prsty. Chápal to jako formu nemoci, která se bohužel šíří po celém světě. Kvůli tomuto přesvědčení se Hahn po celý svůj život snažil takto „nemocným“ lidem pomoci k uzdravení. V roce 1920 například založil školu The Salem School. Za 2. světové války byl Hahn nejprve uvězněn, pak se ale dostal do Velké Británie, kde založil nejstarší organizaci využívající principy prožitkové pedagogiky, Outward Bound, na přání tamní vlády. (Schoel a Maizell 2002, s. 4) Jejím cílem bylo lépe připravit vojáky na nástrahy války, jak třeba schopnost přežít sám nebo s několika spolubojovníky v přírodě. Tento výcvik obsahoval různá cvičení a hry, které se uskutečňovaly v rámci čtyř typů po sobě následujících činností: trénink, služba, projekt a expedice. *„Hahn se domníval, že aktivita v uvedených oblastech povede u účastníků akcí k výrazným prožitkům. Věřil, že tyto prožitky se v rozhodujících životních chvílích vybaví a převzmou roli opěrných bodů pro překonávání krizí.“* (Neuman 2011, s. 25) Kurzy pořádané Outward Bound byly proto velmi fyzicky i psychicky náročné, ale díky tomu se také organizace stala velice prestižní. (Neuman 2011, s. 24 - 25; Činčera 2007, s. 14)

Na tuto tradici navázalo několik dalších organizací, mezi nimi například česká Prázdninová škola Lipnice, jejímž duchovním otcem byl psycholog Allan Gintel. Tato

organizace byla založena v 70. letech 20. století s cílem nabídnout ve své době velmi netradiční možnost trávení volného času, ale hlavně osobnostního růstu mladým lidem z celého tehdejšího Československa. PŠL se tak stala významným výchovným činitelem a díky vlastní metodice jedinečnou organizací, která získala uznání i mezi zahraničními odborníky. Po revoluci se Prázdninová škola Lipnice stala odrazovým můstkem a základnou pro vznik dalších navazujících projektů jako Hnutí Go! pro středoškolskou mládež, program Mosty zaměřený na začlenění zdravotně postižených osob do společnosti nebo kurzy Ad Fontes, které sehrály významnou roli v českém pojetí ekologické výchovy. Jiným příkladem může být i česká odnož Outward Bound, organizace Česká cesta, nebo obnovený Junák, Svaz skautů a skautek ČR a další organizace. (Svatoš, Lebeda 2005, s. 52 – 53; Činčera 2007, s. 15)

Další organizací, která se zabývá prožitkovou pedagogikou a která navazuje na práci Kurta Hahna, je Project Adventure neboli Projekt Dobrodružství. Touto organizací se budu dále zabývat v kapitole 2.2.2., vzhledem k tomu, že v rámci metodiky PA probíhala příprava a realizace praktické části této práce.

Všechny tyto organizace pracují v rámci svých akcí s různými úpravami následujících čtyř principů, které můžeme považovat za stěžejní pro celou prožitkovou pedagogiku, jak uvádí Činčera (2007):

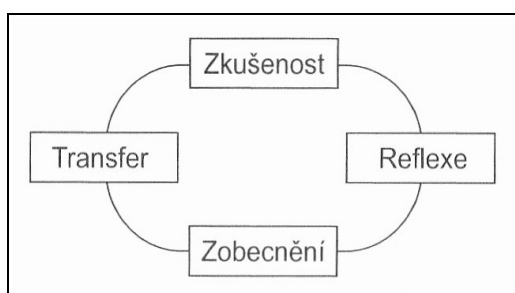
- cyklus učení prožitkem nebo-li Kolbův cyklus
- flow
- komfortní zóny
- princip dobrovolnosti

„Základním východiskem prožité pedagogiky se stala teorie, podle které se lidé nejlépe učí z vlastních zkušeností, pokud tyto nejsou destruktivního charakteru a je jim zpětně dobře porozuměno.“ (Činčera 2007, s. 16) Podle této teorie formuloval David Kolb v 80. letech 20. století cyklus učení prožitkem, který byl od té doby častokrát zrevidován a každá organizace ho mírně upravila podle svých specifik. Tento cyklus tak může mít dvě až pět fází. Nejčastěji užívané schéma má však čtyři části:

V první fázi člověk prožije zkušenost, kterou se ve druhé fázi snaží co nejvýstižněji popsat, tedy „Co se stalo?“. Třetí fáze představuje zjednodušení popsané zkušenosti na její základní rysy, hledá schémata a podobnosti s jinými situacemi. Čtvrtá fáze znamená

návrhy na zlepšení použitého řešení nebo na aplikaci použitého řešení v jiných situacích. Po tomto následuje opětovná zkušenost, která je ovlivněna předchozím cyklem, a tak se fáze neustále opakují v jakési spirále. (Smolowe, Butler a Murray 1999, s. 59 – 74)

Druhým pilířem prožitkové pedagogiky je flow, tedy stav ponoření. Teorie flow říká, že účastník aktivity by do ní měl být správně ponořený, tedy ani málo, ani příliš,

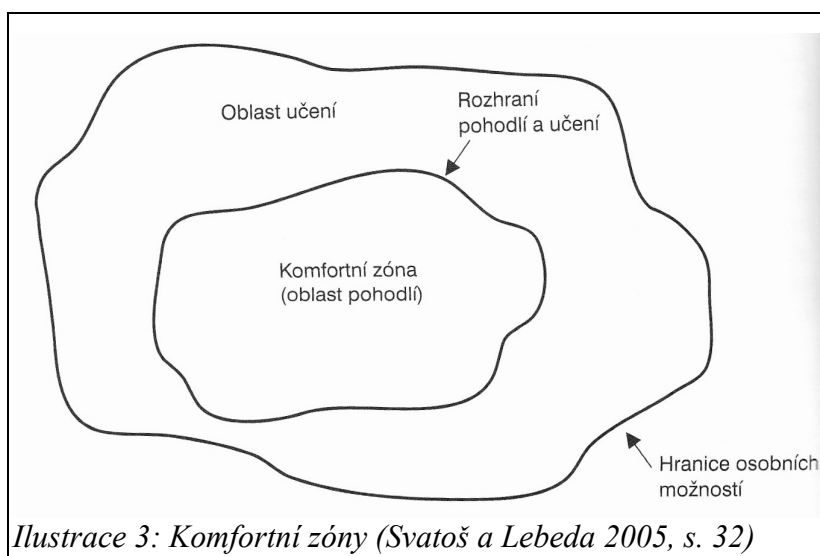


Ilustrace 2: Kolbův cyklus (Činčera 2007, s. 16)

protože oba extrémy přinášejí nepříjemná rizika. Pokud je účastník ponořen přiměřeně, typicky se u něj projevují následující rysy: schopnost reálně odhadnout své schopnosti vzhledem k aktuální situaci a výzvě, uvědomění si jasného cíle, přítomnost jasné zpětné vazby, soustředění na daný úkol, ztráta rozpaků a proměna vnímání času. Pokud

je úroveň flow příliš nízká, účastník se začne nudit, naopak pokud je účastník příliš vtažen do aktivity, stávají se pro něj aspekty hry skutečností. Účastník bere aktivitu příliš vážně, což může vést k nemalým psychickým i fyzickým újmám. (Činčera 2007, s. 17)

Teorie komfortních zón je dalším důležitým aspektem zážitkového učení. Tyto zóny



Ilustrace 3: Komfortní zóny (Svatoš a Lebeda 2005, s. 32)

jsou přítomny v naší mysli a souvisí s úrovní našich dosavadních schopností. Při zážitku, který pro nás nepředstavuje nic nového, ač jsme se při něm bavili, jsme se pohybovali v naší komfortní

zóně. Pokud ale bylo v prožité zkušenosti něco, co pro nás nebylo známé, z čeho jsme částečně měli třeba strach, ale z čeho jsme poznali něco nového o světě, vykročili jsme ze své komfortní zóny do zóny učení. Tento posun pro účastníka neznamená pouze nově nabyté poznání, ale jak píše Svatoš, „*důležitějším přínosem je sebepotvrzení, nabyté vědomí, že dokážeme více a že je dobré to zkoušet.*“ (Svatoš a Lebeda 2005 s. 32) Může se ale stát, že prožitá výzva byla přílišnou zátěží a že již přesáhla schopnosti účastníka a tím ho posunula za hranice jeho možností. Pokud dojde k takovému zážitku, znamená to pro dotyčného většinou sražení míry jeho sebevědomí a celkově destruktivní moment. (Svatoš, Lebeda 2005, s. 32 – 33; Činčera 2007, s. 19)

Smolowe, Butler a Murray (1999) zdůrazňují roli důvěry v průběhu cyklu. Bez pocitu důvěry k lidem, s nimiž je aktivita prováděna, se účastník nemůže ani dostatečně ponořit, ani se neodváží udělat něco, čím si není zcela jist a vykročit tak ze své komfortní zóny. Nezačne ani otevřeně hodnotit svou zkušenost, aby se tak mohl nastartovat cyklus učení.

Stejně důležitou úlohu zastává poslední princip prožitkové pedagogiky, kterým je princip dobrovolnosti. V jednoduchosti představuje svobodnou vůli každého účastníka akce. Vzhledem k různému rozsahu komfortních zón každého člověka může být některá aktivita pro jednoho ještě v komfortní zóně a pro jiného už naprosto nesplnitelná. Pokud nastane taková situace, účastník má právo se aktivity nezúčastnit vůbec. Princip dobrovolnosti se ovšem neuplatňuje pouze v mezních situacích, ale v každé aktivitě. Každý účastník by měl podle této zásady mít možnost najít si ve hře svou úlohu tak, aby mu vyhovovala a odpovídala jeho schopnostem. Pro účastníka to znamená nejen bezpečnější prostředí, ale také možnost sám si zvolit svou výzvu. To vede zároveň k vyšší motivaci ke splnění úkolu, protože překonat sám sebe je mnohem cennější vítězství než nad druhými lidmi. (Smolowe, Butler a Murray 1999, s. 89 – 105)

Prožitková pedagogika je realizována tradičně ve skupinách, jejichž prostředí a vývoj se významnou měrou podílí na utváření zkušeností získaných při aktivitách. Tuto problematiku zkoumá psychologické odvětví zvané skupinová dynamika. Vývoj skupiny a jeho fáze mají zásadní vliv na průběh aktivit a jejich přínos pro účastníky. Nejrozšířenější teorie vývojových fází skupiny byla zpracována Brucem Tuckmanem v roce 1965:

1. Forming (formování)

Členové skupiny se seznamují, panuje relativně pozitivní, ale ne zcela uvolněná atmosféra spojená se vstupními očekáváními jednotlivých členů a s nejistotou z přijetí ostatními členy skupiny. Skupina hledá vedoucího. Lektor se snaží zadávat úkoly vedoucí k bližšímu seznámení a úkoly, které skupina může společně zvládnout.

2. Storming (bouření)

Na povrch vystupují první neshody, tvoří se menší názorově podobné skupiny, dochází i k občasným konfliktům. Skupiny zkouší kvality vedoucího, zpochybňují důvěru i předkládaný program. V této fázi se příliš neuplatňuje spolupráce ani iniciativní chování. Instruktorem úkolem je pomoci skupině překonat případné konflikty například prostřednictvím těžšího samostatného úkolu.

3. Norming (normování)

„Skupina již funguje jako jednotka. Má uspokojení ze své práce, zná své silné stránky, pracuje nezávisle na instruktorovi a zažívá hrdost ze skupinové identity.“ (Činčera 2007, s. 32)

4. Transforming (transformování)

Konečná fáze vývoje skupiny, ve které se objevuje úzkost, ale dochází k přenosu reflektovaných prožitků do praxe.

2.2.2. Project Adventure

Project Adventure je organizace založená v roce 1971 členy Outward Bound, kteří se rozhodli aplikovat principy prožitkové pedagogiky osvědčené v Outward Bound ve školním prostředí. Významnými osobnostmi počátků PA jsou například Bob Lentz, Karl Rohnke, J. Schoel nebo M. Hentonová. (Schoel a Maizell 2002, s. 5; Činčera 2007 s. 14)

Metodika PA pracuje podle Činčery (2007) s těmito hlavními zásadami:

- Kolbův cyklus učení prožitkem – viz kapitola 2.2.1.
- skupinová dynamika – viz kapitola 2.2.1.

- Full Value Contract (Dohoda) (Smolowe, Butler a Murray 1999, s. 75 – 87)
 - Tato metoda je používána k vytvoření respektujícího a bezpečného prostředí pro celou akci. Jde o dohodu o pravidlech sestavenou účastníky samotnými podle jejich vlastních priorit. Na pravidlech se musí shodnout všichni účastníci. Pokud s některým bodem jeden z nich nesouhlasí, nemůže být přijat a je třeba ho upravit tak, aby s tím byli všichni účastníci v souladu.
 - Vytvoření FVC přispívá k budování důvěry ve skupině.
 - Na základě práce s Dohodou je možné řešit některé vyvstávající konfliktní situace, lze ji použít také jako motivační nástroj.
 - Do vytváření FVC by instruktor neměl příliš zasahovat, hraje spíše roli facilitátora či moderátora. Pokud má být Dohoda účastníky respektována a dodržována, měla by být vytvořena jimi samými.
- Challenge by Choice (Princip dobrovolnosti) – viz kapitola 2.2.1.
- framing (zarámování)
 - Zarámování představuje jakési zabalení aktivity do jiného kontextu, takového, který pomůže účastníkům ke správné míře ponoření.
 - Zarámování může být ale i primárně využívanou metodou k zapamatování informací právě probírané látky, například ve školní hodině.
 - V praxi to znamená, že lektor místo suchého uvedení pravidel například přidá k aktivitě příběh, jednotlivé funkce hráčů, fáze hry i odměnu pro vítěze pojmenuje v duchu příběhu a připraví si odpovídající rekvizity.

Na začátku 70. let se PA vydali ve stopách Kurta Hahna se svými terapeutickými projekty a v 80. letech připojili také projekty zaměřené na rekreaci a podporu občanského uvědomění. V polovině 80. let se také začali soustředit na korporální sféru USA a později na začátku 90. let se v této oblasti přesunuli na mezinárodní pole. (Smolowe, Butler a Murray 1999, s. 40)

Project Adventure se tedy neomezil pouze na školní prostředí, ale vytvořil specifickou úpravu metodiky i pro firmy. V té se zaměřuje jednak na konkrétní aktivity, které je vhodné uvádět v obchodním prostředí i na specifika práce s dospělými. Pracovní prostředí je samo o sobě velice specifické, má přesné požadavky na tvorbu

kurzů vzhledem k jedinečným potřebám vznikající v oblastech byznysu. Teoretici Project Adventure proto vyvinuli metodiku založenou na následujících trendech obchodního světa (Smolowe, Butler a Murray 1999, s. 23 – 27):

- rozvoj týmu

Důležitost týmu v pracovním prostředí je dána nejen tím, že jak známo více hlav více ví, ale v pracovní skupině má každý členek vliv na zbytek skupiny a tým ovlivňuje její výkon. Pokud je skupina schopna efektivní spolupráce a komunikace a funguje tedy jako tým, její šance na úspěch se velmi zvyšují.

- leadership

Termínem leadership je označován způsob vedení skupiny, kdy vedoucí není jediným rozhodujícím článkem ve skupině, jako u stylu headship. Headship představuje formální moc, tedy direktivní styl vedení. (Nakonečný 2005, s. 159). Leadership oproti tomu představuje styl vedení založený na neformální autoritě vedoucího, na jeho schopnosti vést a na podpoře pozitivních vzájemných vztahů mezi všemi členy skupiny.

- učící se organizace

Za učící se organizaci je považována taková organizace, která vytváří prostředí pro osobní růst jednotlivých pracovníků, ale zároveň prostor pro učení se vzájemné spolupráci a skupinovým dovednostem pro celé pracovní skupiny. Na místě je zde tedy vlastní iniciativa a otevřenost změnám.

- hodnotový systém

„Nechci pracovat s lidmi, kteří nechávají své hodnoty doma, ale s těmi, kteří si je přinášejí do práce, s lidmi jejichž hodnoty se potkávají s mými vlastními.“

(Schultz in Smolowe, Butler a Murray 1999, s. 26) Hodnoty každého zaměstnance by se v tomto přístupu měly potkávat s hodnotami celé organizace a stejně tak organizace by se měla ztotožňovat s hodnotami svých zaměstnanců. Měla by podporovat prostředí, v němž je hodnotový systém důležitý a neznamená pouze přežití v dnešním světě času a peněz.

- orientace na zákazníka

V současné situaci, kdy si zákazník na trhu může koupit téměř co chce a věrnost značce upadá, nestačí už pouze držet se modelu „jedna velikost pro všechny.“

Firmy se musely přeorientovat na služby zákazníkům. Klíčem k úspěšnému zákaznickému servisu je schopnost naslouchat potřebám zákazníka a učit se od něj. (Smolowe, Butler a Murray 1999, s. 25)

Kurzy, které PA připravuje pro korporální sféru jsou obecně známé jako teambuildingy. Tento pojem by se dal přeložit do češtiny jako budování týmu nebo, jak píše Svatoš a Lebeda, budování a rozvoj pracovních vztahů. Tyto akce jsou neodbornou veřejností často zaměňovány s akcemi typu teamspirit, které mají přinášet spíše uvolnění, zábavu a nabídnout účastníkům možnost setkání s kolegy v mimopracovním prostředí u společného zážitku. Chybí zde ale rozbor aktivit, které k teambuildingovým akcím nedmyslitelně patří. Zpracování zážitku po jeho prožití totiž přenáší účastníky do další fáze Kolbova cyklu a umožňuje tedy nastartovat proces učení. To se může u akcí teamspirit stát, pokud si účastníci sami v sobě srovnají, co se to vlastně stalo, jaké schéma to představuje a že by bylo možné aplikovat řešení v jiné situaci. Není to však primárně cílem akce. *„Teambuildingové programy jsou určeny konkrétním pracovním skupinám (narozdíl od celofiremních setkání či kurzů pro skupiny manažerů vybíraných napříč firemní strukturou) nejčastěji na startu jejich společného působení nebo v etapě významných změn.“* (Svatoš, Lebeda 2005, s. 69) V teambuildingových programech vytvořených PA se pracuje se stejnými základními prvky, tedy se skupinovou dynamikou, Kolbovým cyklem, FVC, principem dobrovolnosti, a záramováním. Velký zastřešující význam je budování důvěry, kterému je ve všech programech PA věnován značný prostor.

3. Projekt teambuildingového programu pro společnost KUBOUŠEK s. r. o.

3.1. Analýza potřeb

Analýza potřeb firmy byla pro účely tohoto programu zpracovávána v průběhu července a srpna roku 2011. Na jaře 2011 si firma KUBOUŠEK s. r. o. Nechala zpracovat SWOT analýzu od externího kouče, Ludmily Dessbrose (2011), který pak dále pracoval s vedením firmy. SWOT analýza je *„komplexní metoda kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy a její současné pozice.“* (Dědina, Cejthamr 2005, s. 41) Termín SWOT je zkratkou anglických slov: strenghts

(silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Tato metoda tedy vyhodnocuje silné i slabé stránky celé firmy a její příležitosti a hrozby, které se mohou vyskytnout. Sběru podkladů pro tuto analýzu se účastnilo jak vedení firmy, tak všichni zaměstnanci. Z této analýzy firmy KUBOUŠEK s. r. o. vyplynuly skutečnosti, z nichž jsem vybrala ty, které jsou relevantní pro přípravu tohoto programu:

- Potřeba zaměstnanců poznat kolegy, které příliš nepotkávají.
- Je potřeba zlepšit spolupráci mezi jednotlivými divizemi firmy (pravá ruka neví, co dělá levá).
- Je třeba zlepšit komunikační dovednosti obecně (u jednotlivců i v divizích).

Dalším pramenem analýzy potřeb byl rozhovor mezi mnou a zadavatelem, Ing. Janou Kubouškovou, jednatelkou firmy KUBOUŠEK s. r. o. Z tohoto rozhovoru vyvstaly následující potřeby:

- Zlepšení komunikačních dovedností obecně.
- V rámci komunikace se zaměřit na spolupráci (základní principy mezilidské komunikace, firemní pravidla komunikace).
- Zlepšit uvědomění zaměstnanců, že firma je jeden celek. (Zaměstnanci musí vědět, že ostatní oddělení dělají svou práci, jaká to je práce a že si oddělení navzájem musí pomáhat a podporovat se.)

Doslovný přepis rozhovoru se zadavatelem je uveden v příloze.

Zadavatel chtěl zapojit do teambuildingu přibližně 80 zaměstnanců, což byli všichni zaměstnanci vyjma ředitele firmy a jednatelky (zadavatele) a zaměstnanců na mateřské nebo rodičovské dovolené. Vzhledem k tomu jsme se domluvili na pořádání čtyř jednotlivých teambuildingových akcí. Doba trvání akce byla vzhledem k obchodním aktivitám firmy stanovena na dva dny. Měly to být vždy pátek a sobota, bez přespávání na místě, vzhledem k finančním možnostem zadavatele. Místo akce kvůli tomu bylo potřeba vybrat tak, aby bylo blízko sídla firmy a tím také v dojezdové vzdálenosti od místa bydliště pro všechny zaměstnance.

3.2. Cíle a očekávané výstupy programu

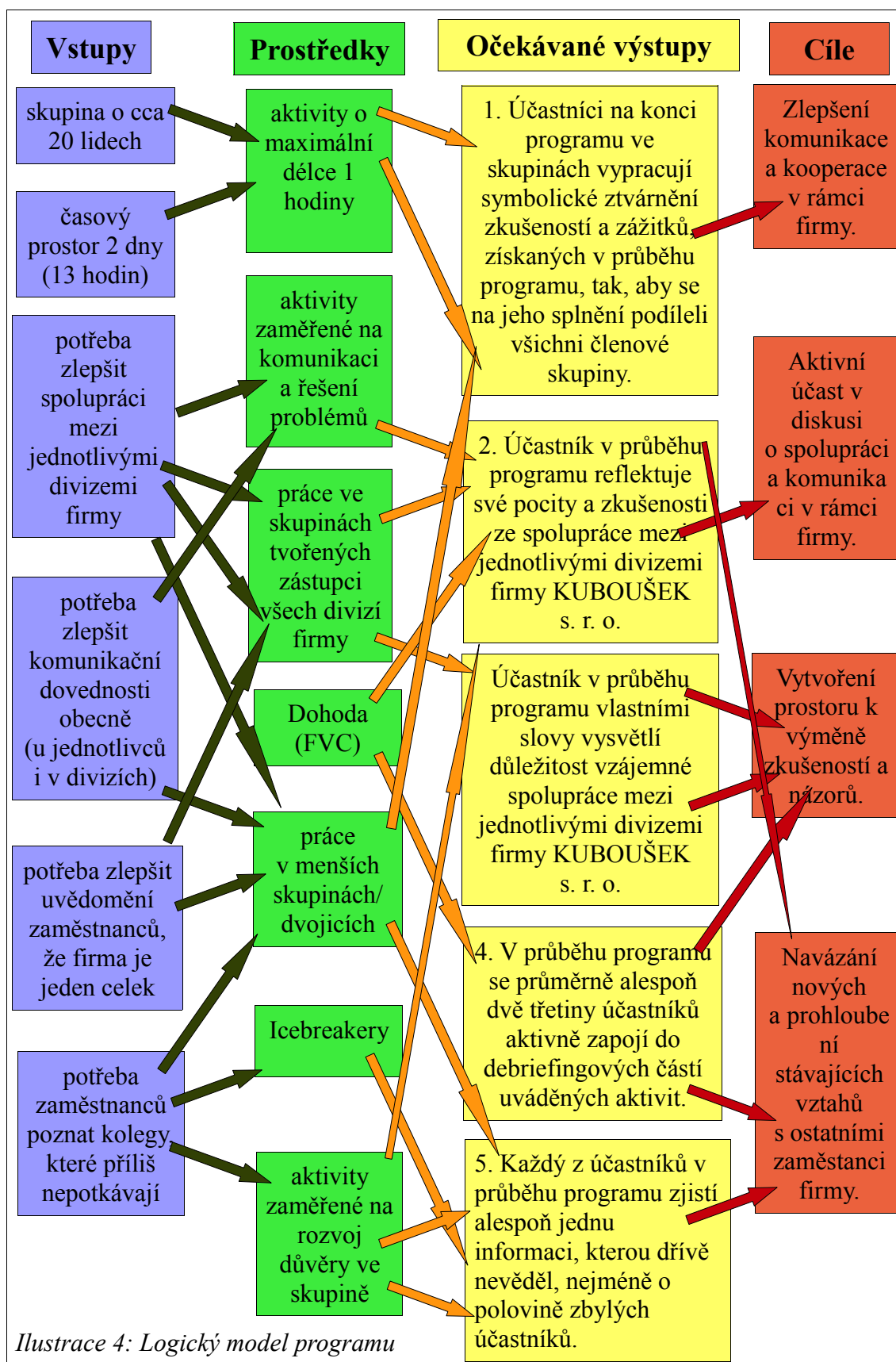
Tyto cíle teambuildingového programu byly formulovány podle analýzy potřeb:

- Navázání nových a prohloubení stávajících vztahů s ostatními zaměstanci firmy.
- Aktivní účast v diskusi o spolupráci a komunikaci v rámci firmy.
- Vytvoření prostoru k výměně zkušeností a názorů.
- Zlepšení komunikace a kooperace v rámci firmy.

Na základě cílů programu byly stanoveny následující očekávané výstupy programu:

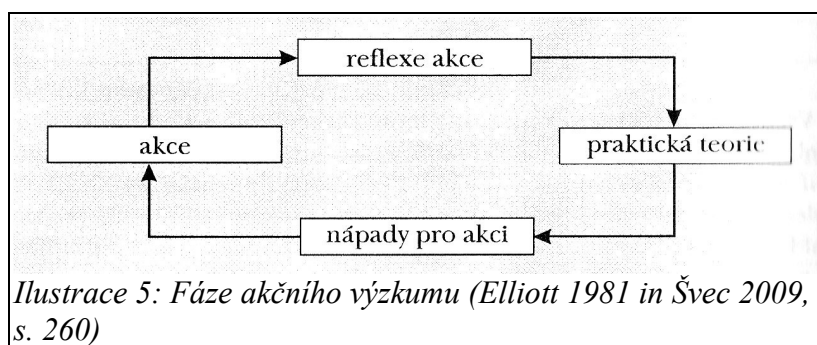
1. Účastníci na konci programu ve skupinách vypracují symbolické ztvárnění zkušeností a zážitků, získaných v průběhu programu, tak, aby se na jeho splnění podíleli všichni členové skupiny.
2. Účastník v průběhu programu reflektuje své pocity a zkušenosti ze spolupráce mezi jednotlivými divizemi firmy KUBOUŠEK s. r. o.
3. Účastník v průběhu programu vlastními slovy vysvětlí důležitost vzájemné spolupráce mezi jednotlivými divizemi firmy KUBOUŠEK s. r. o.
4. V průběhu programu se průměrně alespoň dvě třetiny účastníků aktivně zapojí do debriefingových částí uváděných aktivit.
5. Každý z účastníků v průběhu programu zjistí alespoň jednu informaci, kterou dříve nevěděl, nejméně o polovině zbylých účastníků.

Dalším krokem bylo sestavení logického modelu programu, který graficky znázorňuje provázanost potřeb zadavatele a zamýšlených účastníků, cílů programu, očekávaných výstupů programu a prostředků, kterými by bylo možné těchto cílů a výstupů efektivně dosáhnout. LMP umožňuje přehlednost projektu, tedy i odhad jeho pravděpodobného rozsahu a zobrazuje problémy, které se dají pomocí projektu řešit, případně do jaké míry mohou být vyřešeny. LMP neboli teorie programu pochází ze Spojených států z doby velkých sociálních reforem, které vyžadovaly rozsáhlé plánování zohledňující aktuální podmínky, faktické dopady na společnost i finanční stránku reforem. (Kellog Foundation, 1998)



3.3. Metodika programu

Jako metodiku tohoto programu jsem zvolila akční výzkum. Tato metoda pochází původně od Kurta Lewina, který ji ve 40. letech minulého století zavedl i do pedagogického prostředí. V 60. a 70. letech byl akční výzkum využíván jako nástroj inovace kurikula prostřednictvím pedagogů samotných. Tato metoda totiž spočívá v „učitelem prováděné systematické reflexi profesních situací s cílem jejich dalšího využití,“ jak píše Elliott. (1981 in Janík, Janíková in Švec 2009, s. 256) Od Johna Elliotta pochází také schéma fází akčního výzkumu, které se ve svém principu značně podobá schématu Kolbova cyklu. Jde zde totiž také o reflexi vlastní zkušenosti a její aplikaci do praxe.



Janík a Janíková ve své publikaci nabízí možný postup při přípravě a realizaci akčního výzkumu, kterým jsem se ve své práci inspirovala. Tento postup má následující body, které jsem zde rozvedla o jejich konkrétní využití při přípravě programu:

- stanovení názvu projektu akčního výzkumu

Jako souhrnné pojmenování všech realizovaných projektů jsem zvolila název „Teambuildingové dny firmy KUBOUŠEK s. r. o.“. Jednotlivé akce budou v následujícím projektu rozlišeny uvedením termínu konání v názvu.

- formulování výzkumných otázek

Při formulaci výzkumných otázek jsem se držela zformulovaných očekávaných výstupů programu. Pro všechny čtyři realizované akce tedy byly výzkumné otázky stejné:

1. Vypracovali účastníci na konci programu ve skupinách symbolické ztvárnění zkušeností a zážitků, získaných v průběhu programu, tak, aby se na jeho splnění podíleli všichni členové skupiny?
2. Reflektoval účastník v průběhu programu své pocity a zkušenosti ze spolupráce mezi jednotlivými divizemi firmy KUBOUŠEK s. r. o.?
3. Vysvětlil účastník v průběhu programu vlastními slovy důležitost vzájemné spolupráce mezi jednotlivými divizemi firmy KUBOUŠEK s. r. o.?
4. Zapojili se v průběhu programu průměrně alespoň dvě třetiny účastníků aktivně do debriefingových částí uváděných aktivit?
5. Zjistil každý z účastníků v průběhu programu alespoň jednu informaci, kterou dříve nevěděl, nejméně o polovině zbylých účastníků?

- pozorování a sběr dat

Ke sběru dat jsem využila těchto metod: pozorování, skupinový rozhovor a videostudie. Specifika těchto metod jsou uvedena dále v této kapitole.

- vyhodnocení a interpretace výzkumných dat, formulování praktické teorie

Vyhodnocována a interpretována byla tato výzkumná data:

- záznamy z pozorování realizačního týmu z průběhu celého programu,
- písemný výstup skupiny ze sestavování Dohody,
- písemné výstupy jednotlivců z úvodní fáze skupinového rozhovoru na téma komunikace a spolupráce ve firmě,
- hrací karty z aktivity Skupinové bingo,
- videozáznamy z průběhu aktivit a u posledních dvou akcí také z průběhu sestavování Dohody a ze skupinového rozhovoru,
- záznamy o míře zapojení účastníků v debriefingových částech aktivit,
- výtvary vzniklé v rámci aktivity Bytost,
- písemné výstupy jednotlivců ze závěrečné zpětné vazby k průběhu celé akce.

Předloha záznamových archů ze sledování míry zapojení do debriefingových částí aktivit a hrací karty z aktivity Skupinové bingo jsou uvedeny v přílohách.

- kritéria posuzování

Posuzování vyhodnocených a interpretovaných dat probíhalo ve vztahu k očekávaným výstupům a tedy i výzkumným otázkám. Bylo posuzováno, zda byly splněny podmínky stanoveného očekávaného výstupu či ne. Kritéria hodnocení očekávaných výstupů byla následující:

1. Účastníci na konci programu ve skupinách vypracují symbolické ztvárnění zkušeností a zážitků, získaných v průběhu programu, tak, aby se na jeho splnění podíleli všichni členové skupiny.

Zhodnocení tohoto výstupu bude vypracované ztvárnění zkušeností a zážitků z programu, které účastníci budou vytvářet v rámci aktivity Bytost.

Kritéria hodnocení:

- dokončená „bytost“
 - zda se na jejím vytváření podíleli všichni členové dané skupiny (Zaznamenáváno do záznamového listu při pozorování aktivity.)
2. Účastník v průběhu programu reflektuje své pocity a zkušenosti ze spolupráce mezi jednotlivými divizemi firmy KUBOUŠEK s. r. o.
 3. Účastník v průběhu programu vlastními slovy vysvětlí důležitost vzájemné spolupráce mezi jednotlivými divizemi firmy KUBOUŠEK s. r. o.

Evaluace výstupů č. 2 a 3 bude provedena v rámci aktivity. Každý účastník si sepiše své názory, pocity a zkušenosti. Účastníci ve skupinách, v nichž vytvářeli Dohodu (po peticích), sepíšou své zkušenosti dohromady na papír. Všechny skupiny pak budou prezentovat své výstupy v rámci diskuse.

Kritéria hodnocení:

- písemný výstup, na kterém se v rámci diskuse dohodla celá skupina
4. V průběhu programu se průměrně alespoň dvě třetiny účastníků aktivně zapojí do debriefingových částí uváděných aktivit.

Hodnocení tohoto výstupu bude zaznamenáváno do záznamového archu při debriefingových částech jednotlivých aktivit (viz příloha), konkrétně po důvěrových aktivitách, komunikačních a kooperačních aktivitách, aktivitách zaměřených na řešení problému ve skupině a závěrečné zpětné vazbě.

Kritéria hodnocení:

- Průměrně se alespoň 2/3 účastníků aktivně zapojily do výše popsaných debriefingů.
- 5. Každý z účastníků v průběhu programu zjistí alespoň jednu informaci, kterou dříve nevěděl, nejméně o polovině zbylých účastníků.

Evaluace posledního výstupu proběhne v rámci aktivity skupinové bingo.

Kritéria hodnocení:

- V každé z kartiček skupinového binga bude vyplněna alespoň polovina polí tak, aby se jedno jméno neopakovalo dvakrát. Počet vyhodnocovaných polí na kartičkách bude vždy o jedno číslo nižší, než je počet účastníků.
- důsledky a nápady pro praxi (Stanoveno individuálně na základě předchozích výsledků.)
- nová akce

Další akce byla realizována s ohledem na výsledky předchozího výzkumu a z nich plynoucích návrhů na inovaci.

Metody využitě při sběru dat byly pozorování, skupinový rozhovor, rozhovor s ohniskovou skupinou a videostudie.

Pozorování bylo prováděno celým realizačním týmem vždy v průběhu celé akce. Pro záznam postřehů z pozorování byl vždy před akcí připraven záznamový arch, který byl vyplňován přímo v průběhu programu i bezprostředně po něm dohromady všemi členy realizačního týmu. Při pozorování jsme se soustředili na reakce účastníků na aktivity a na sociální interakce, probíhající v menších pracovních skupinách i mezi jednotlivci v celé skupině.

Při skupinovém rozhovoru byla jako téma zvolena komunikace a spolupráce ve firmě KUBOUŠEK s. r.o. Vzhledem k potřebám zadavatele byl tento rozhovor veden jako nestrukturovaný. Byly tedy připraveny hlavní otázky, ale členům skupiny byl ponechán prostor k rozvedení rozhovoru takovým směrem, kterým ho chtěli posouvat. Cílem tohoto rozhovoru bylo primárně otevřít diskusi a prostor pro sdílení názoru na tematiku mezi jednotlivými členy skupiny. Rozhovoru se vždy účastnili všichni účastníci daného termínu Teambuildingových dnů. S vědomím účasti v rozhovoru byli také účastníci dané akce vybíráni. Výběr byl prováděn zadavatelkou jednak s ohledem

na časovou dostupnost pro konkrétní osoby, ale také na to, aby byly na každé akci někým zastoupeny všechny divize společnosti. Zadavatelka před akcí vždy dodala jmenný seznam účastníků jak pro potřeby úpravy programu, tak pro potřebu přehledu prezence. Každého skupinového rozhovoru se tedy účastnilo mezi 14 – 23 účastníky. Vedení rozhovoru a moderování vznikající diskuse proto nebylo jednoduché, počty účastníků však byly ovlivněny požadavky zadavatelů na zúčastněné osoby.

Další z použitých metod byl rozhovor s ohniskovou skupinou, který jsem zařadila jako metodu pro souhrnnou evaluaci s časovým odstupem od realizace projektu. Rozhovor s ohniskovou skupinou má velmi podobné zásady jako rozhovor skupinový, pouze bývá realizován s výrazně menším počtem lidí, maximálně kolem 6 – 8 účastníků. Při přípravě rozhovoru je důležité rozmyslet a stanovit si úvodní otázky, kterými je možné připravit účastníky na otevření tématu, a samozřejmě i hlavní otázky směřující k jádru tématu. V průběhu rozhovoru by měl být výzkumník schopen pokládat také doplňující otázky k rozvedení odpovědí účastníků do konkrétní podoby. (Sedláček In Švaříček a Šed'ová 2007)

U obou rozhovorů jsem se snažila postupovat podle rad, které uvádí Patton (2002), tedy snažit se hovořit přirozeně, jako při jakémkoli jiném rozhovoru. Dotazování jsou tak v přirozenějším prostředí a jsou schopni se více uvolnit. Rozhovor – a z něj získané poznatky – tedy mohou být autentičtější, než kdyby lektor působil více vědeckým dojmem. U přepisů rozhovorů uvedených v přílohách jsem ze stejného důvodu uvedla přesná znění rozhovorů, včetně všech jazykových nedostatků a pomlek v promluvě, jak také radí Patton (2002).

Videostudie je poslední použitou metodou. Její výhoda spočívá v možnosti vrátit se k pozorované situaci kdykoliv i po skončení akce, což bylo pro náš případ velmi výhodné. Vzhledem k pozici lektora a zároveň výzkumníka totiž v souladu s principy akčního výzkumu lze pozorování v terénu věnovat jen omezenou pozornost. (Janík, Miková in Švaříček a Šed'ová 2007, s. 199) Pořizování videozáznamů probíhalo v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. V příloze je uvedena předloha pro formulář k písemnému souhlasu účastníku s pořizováním fotografií a videozáznamů. Při analýze videozáznamů jsme se, stejně jako u metody pozorování, zaměřili na reakce účastníků na aktivity a na sociální interakce ve skupině.

3.4. Dramaturgie programu

V této kapitole bych ráda objasnila způsob tvorby programu a důvody, které mě vedly k tomu, abych ho sestavila právě takto. Také zde chci prezentovat všechny části programu s jejich specifiky, včetně zařazených aktivit, pro lepší představu o programu.

3.4.1. Cílová skupina

V této podkapitole se pokusím popsat informace o cílové skupině, jež jsem měla k dispozici při přípravě programu TD. Programu se účastnilo 78 zaměstnanců firmy, kteří jsou zaměstnáni jak na centrále v Českých Budějovicích, tak na pobočkách v Brně, Plzni a dalších městech ČR nebo na Slovensku. Někteří z účastníků přijížděli na akci již den předem a přespávali na místě konání akce v Penzionu – restaurantu Štílec. Tento penzion je cca 10 minut jízdy autem vzdálen od centrály firmy. Ostatní zaměstnanci měli možnost vždy ráno přijet z domova. Program se uskutečnil čtyřikrát s menšími skupinami přibližně o 20 lidech. Přesný počet uvádím dále u konkrétních termínů akcí.

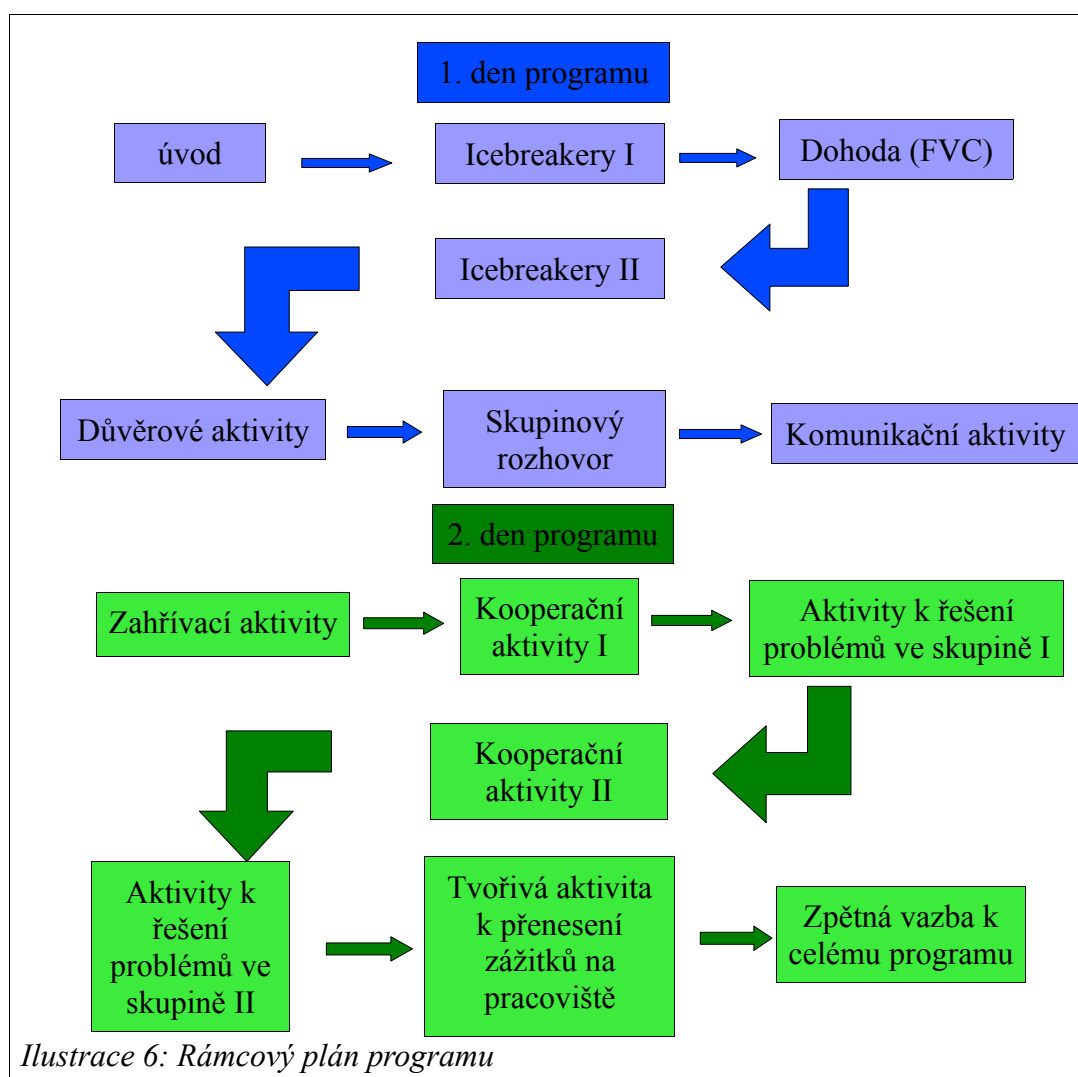
Věkové rozmezí účastníků programu bylo cca 20 – 60 let. Jejich pracovní zaměření je velice různé, počínaje účetními a pracovníky odbytu, konče obchodníky, servisními techniky nebo potapěči. Někteří z nich se znají dlouhodobě, jiní o sobě vědí pouze základní informace. V každém z termínů akcí byly skupiny lidí, kteří se potkávají denně, a zároveň zde s nimi byli zaměstnanci, kteří se s ostatními kolegy znají velice málo, ať už kvůli výkonu práce mimo centrálu nebo proto, že ve firmě nepracují příliš dlouho. Z těchto důvodů vznikla konkrétní skupina vždy až na místě akce. Z pohledu skupinové dynamiky tedy bylo zřejmé, že všechny skupiny začínaly akci ve fázi formování. Předpokládala jsem, že většina skupin se z této fáze během dvoudenního programu navíc v poměrně velké skupině nebude mít příležitost posunout dál. Pokud ano, posunou se pravděpodobně nejdále do fáze bouření. Zaměření programu jsem proto směřovala s ohledem na tyto informace tak, aby se skupina navzájem měla příležitost hlavně poznat, ať už to bylo včetně prvního seznámení nebo dozvídání se nových informací o spolupracovnících, s nimiž se už znají. Dále jsem skupinám chtěla nabídnout jednoduché úkoly, které jejich členové mohli řešit společně.

Ke skupině jako celku dospělých lidí bylo potřeba přistupovat zvláštním způsobem. Jednak vzhledem k jejich věkovému rozpětí, jednak vzhledem k tomu, že já jako lektor

jsem byla mladší než většina účastníků. Zvolila jsem proto přístup doporučovaný i v odborné literatuře: připravit příjemné a bezpečné prostředí a v jeho rámci nabídnout aktivitu, kterou skupina i jednotlivci mohou a nemusí přijmout. Pokud ji přijmou, závisí jen na nich samotných, jakým způsobem ji uchopí.

3.4.2. Příprava programu

Při přípravě programu jsem stavěla na logickém modelu programu uvedeném v podkapitole 3.2., znalostech cílové skupiny a předpokládaném počtu tří lektorů, kteří budou na místě. Pro lepší orientaci v jednotlivých segmentech programu a jejich návaznosti jsem připravila rámcový plán programu, který odpovídá podobě realizovaných akcí. U prvních TD byly v plánu odlišně seřazeny aktivity prvního dne (konkrétně v příloze), v průběhu však programu byly také utříděny do této podoby:



V rámci jednotlivých programových bloků, vyobrazených na ilustraci 6, byly v průběhu všech čtyř akcí realizovány níže uvedené aktivity. Ne na každé akci byly uvedeny tytéž aktivity. Všechny podrobnosti ohledně konkrétního průběhu jednotlivých akcí jsou uvedeny v kapitole 4.

- Icebreakery I a II
 - Rychlá autobiografie (Neuman 2011, s. 55)
 - Co máme společného – „Commonalties“ (Rohnke, Butler 1995 s. 76)
 - Skupinové bingo – „Group Bingo“ (Frank 2004)
 - Kroužení po stropě – „Circles in the air“ (Sweeney, Meadows 1995, s. 17 – 21)
- Důvěrové aktivity
 - Pád důvěry ve dvojicích (Neuman 2011, s. 149)
 - Pád důvěry ve skupině – „Trust Circle“ (Rohnke, Butler 1995 s. 233)
 - Procházka dvojic – „Pairs Walk“ (Rohnke, Butler 1995 s. 229)
 - Pád důvěry (ze stolu) (Neuman 2011, s. 154)
- Komunikační aktivity
 - Kdo je to? (vlastní hra)
 - Účastníci napíší na papír dvě věci (1. svůj nejlepší dárek, který kdy dostali a 2. dárek, který by si nejvíce přáli). Všechny lístky se zamíchají, pak si účastníci vylosují jiný lístek než svůj a snaží se uhádnout autora. Autor se nepřiznává ani pokud se hádající trefí. Až se každý pokusí uhádnout, teprve potom autoři odhalí, kdo se skutečně trefil a všichni se přihlásí ke svým dárkům.
 - Plný dům – „Full House“ (Smolowe, Butler 1999, s. 258)
 - Vyjednávání (Collard 2005, s. 150)
 - Vyšetřování (předmět Práce se skupinamioboru Pedagogika volného času na FP TUL, prosinec 2010)
- Zahřívací aktivity
 - Stroj (Pan stroj) (Neuman 2011, s. 115)

- Déšť (Úvodní soustředění oboru Pedagogika volného času na FP TUL, září 2009)
- Dostihy (předmět Práce se skupinami oboru Pedagogika volného času na FP TUL, prosinec 2010)
- Šíp a štít (Úvodní soustředění oboru Pedagogika volného času na FP TUL, září 2009)
- Andělská Anděla (seznamovací aktivita realizovaná v průběhu zahřívacích her za účelem prostřídání aktivit fyzického a psychického charakteru; vlastní zkušenost z účasti na lesní škole Seleška, 2008, (Jan Jeník))
- Portrét (seznamovací aktivita realizovaná v průběhu zahřívacích her za účelem prostřídání aktivit fyzického a psychického charakteru; vlastní zkušenost z účasti na lesní škole Seleška, 2008, (Jan Jeník))
- Zrcadlový obraz – „Mirror Image“ (Collard 2005, s. 76)
- Zaplň prostor – „Fill the Space“ (Collard 2005, s. 70)
- Stretching na vlně – „Wave Stretch“ (Collard 2005, s. 90)
- Yurtový kruh – „Yurt Circle“ (Collard 2005, s. 91)
- Kooperační aktivity I a II
 - Odrazový můstek – „Stepping Stones“ (Smolowe, Butler 1999, s. 268)
 - Propojená korporace – „Corporate Connection“ (Smolowe, Butler 1999, s. 246)
 - Bytost – „The Being“ (Smolowe, Butler 1999, s. 243) (závěrečná aktivita k přenesení zkušeností a zážitků z akce na pracoviště)
- Aktivity k řešení problémů ve skupině I a II
 - Rychlá výměna – „Quick Shuffle“ (Collard 2005, s. 147)
 - Jsi to ty? – „IZZAT you“ (Collard 2005, s. 153)
 - Tleskání v kruhu – „Circle Clap“ (Collard 2005, s. 155)
 - Améba (Neuman 2011, s. 81)
 - Gordický uzel (Neuman 2011, s. 80)
 - Slepý čtverec (Neuman 2011, s. 176)

Pomůcky k aktivitám:

- papíry, tužky
- balicí papír, barevné papíry, krepový papír
- lepidla, nůžky, provázek
- pastelky, obyčejné fixy, lihové fixy
- 8 krabic (cca 40 x 40 cm)
- 60 malých měkkých míčků (4 různé barvy)
- 4 lana (cca 5m dlouhá)
- 20 čtverců starého koberce (40 x 40cm)
- rekvizity k místu činu detektivního příběhu – láhev od vína, dvě sklenky (jedna se rtěnkou), indicie,
- kartičky na skupinové bingo
- sešívačka
- špejle, párátko (špičatá)
- izolepa, odlamovací nůž
- nafukovací balónky
- pexeso

Termíny realizace byly po konzultaci s vedením firmy stanoveny na:

- 25. – 26. 11. 2011; 9. – 10. 12. 2011; 13. – 14. 1. 2012 a 20. – 21. 1. 2012.

3.4.3. Realizační tým

Realizační tým se skládal ze tří lidí: Ing. Jana Jeníka, Martiny Kváčové a mě, Lenky Kubouškové.

Ing. Jeník je studentem doktorandského studia na Fakultě strojní na TUL. Mimo to je také dlouholetým vedoucím skautského oddílu v Libereckém středisku Ještěd. Jako lektor i jako účastník absolvoval velké množství akcí určených dětem i dospělým a realizovaných v souladu s principy prožitkové pedagogiky. Jedním z kurzů, kde působí jako lektor, je také kurz pro zaškolování budoucích zdravotníků zotavovacích akcí v rámci Junáka – Svazu skautů a skautek ČR. Díky této kvalifikaci zajišťoval na Teambuildingových dnech mimo jiné zdravotnický dohled. Jeho role v rámci tohoto

programu pak zahrnovala také technické zajištění aktivit, fotodokumentaci a pořizování videozáznamů.

Martina Kváčová je studentkou Pedagogiky volného času na Fakultě přírodovědně-humanitní a pedagogické na TUL. Její zkušenosti s prožitkovou pedagogikou plynou hlavně z pomoci při vedení dětských táborů či sportovně zaměřených soustředění pro děti a mládež a ze studia PVČ. Její úlohou v rámci Teambuildingových dnů byla pomoc při realizování konkrétních aktivit, příprava pomůcek před aktivitami a pozorování průběhu aktivit. Z pozorování pak také vytvářela záznamy doplňované oběma zbylými členy týmu.

Má role, jako třetího člena týmu, byla o něco komplikovanější. K ujasnění je zde potřeba uvést můj vztah k zadavateli a účastníkům akce. Firmu KUBOUŠEK s. r. o. vlastní moji rodiče, Ing. Ivan Kuboušek a Ing. Jana Kuboušková. Zaměstnanci firmy, kteří se také účastnili programu, jsou i můj bratr Bc. Tomáš Kuboušek, má sestra Bc. Hanka Kuboušková. Můžeme tedy říci, že firma původně vznikla jako rodinná a její charakter se tomuto popisu dosud velmi blíží, přestože zaměstnává přes 80 lidí. Pro přípravu a realizaci programu byly tyto skutečnosti pro mne v jistém úhlu přínosem, v jiném úhlu byla pro mne kvůli tomu práce složitější. Účastníky, kteří jsou zaměstnání ve firmě déle, většinou dobře znám a oni také znají mne, a to už od mého útlého věku. V rámci jednorázových brigád jsem také měla příležitost poznat prostředí firmy z pozice zaměstnance. Zároveň jsem situaci ve firmě viděla i z objektivnějšího pohledu, vzhledem k tomu, že ve firmě jsem nikdy nepracovala souvisle déle než jeden měsíc. Neustále jsem měla alespoň stručný přehled o aktuálním dění díky informacím od mé rodiny.

Díky těmto faktům pro mne vyvstaly následující skutečnosti: měla jsem relativně dobrý přístup k informacím pro analýzu potřeb, některé účastníky jsem znala i přesto, že jsem se s nimi nesetkala za účelem přípravy programu. Nevýhodou pro mne však mohl představovat můj věk a to, že mne mnoho účastníků zná takzvaně „od plenek“. Do realizace programu dále samozřejmě zasahovaly rodinné vztahy. Jak konkrétně by se program odlišoval v případě, že bych nebyla v rodinných vztazích se zaměstnanci či vedením firmy, je těžké říci. Rozhodnutí o účasti mých sourozenců v programu však bylo podle mého názoru přínosné, protože oni jsou součástí sociální struktury firmy,

stejně tak jako každý jiný zaměstnanec. Pokud bychom v programu pracovali bez nich, nebyla by to práce s celým kolektivem firmy a význam programu pro firmu jako takovou by byl mnohem menší. Fakt, že jsem dcera majitelů firmy, mohl také ovlivnit chování účastníků v průběhu programu.

Moje role při realizaci programu byla role vedoucího lektora. Tato role, kromě vedení akce a uvádění aktivit, zahrnovala koordinaci realizačního týmu, většinu přípravy před jednotlivými akcemi, ať už teoretickou, logistickou či materiální, dále hodnocení akcí samotných i hodnocení činnosti celého realizačního týmu. Části těchto úkolů mi, samozřejmě, pomáhali splnit oba zbývající členové týmu podle toho, jak jsme se v konkrétních situacích domluvili. Finanční zajištění akcí na sebe kompletně převzala zadavatelka programu. Přehled konečného vyúčtování celého programu je uveden v příloze. Pro zjednodušení jsou členové realizačního týmu v následující kapitole označováni křestními jmény.

4. Presentace jednotlivých realizovaných programů

4.1. Teambuildingové dny 25. – 26. 11. 2011

4.1.1. Plán a průběh programu

Tabulka s časovým rozložením plánovaných aktivit, rozdělením rolí v realizačním týmu a pomůcek potřebných k jednotlivým aktivitám je uvedena v příloze (Plány jednotlivých realizovaných programů Teambuildingových dnů).

Prvního termínu programu se zúčastnilo dvacet účastníků. Při realizaci jednotlivých aktivit často probíhalo dělení celé skupiny na poloviny, z nichž jednu jsem při aktivitě vždy vedla já a druhou Martina. V průběhu programu došlo k těmto změnám oproti plánu:

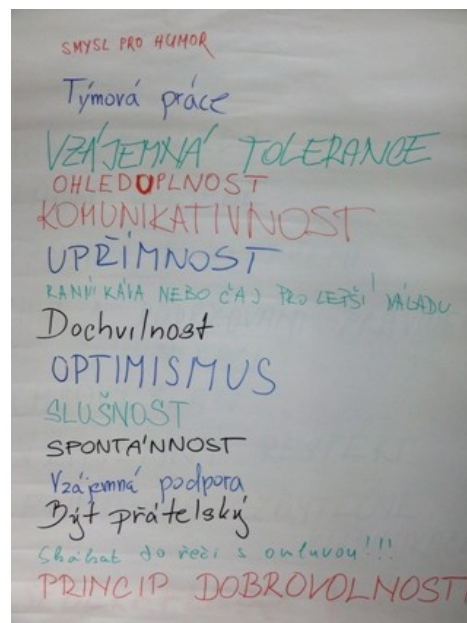
- Posun začátku pátečního programu z 9:00 na 8:00 a zkrácení o 1 hodinu kvůli plánované celofiremní odpolední akci.
- Změnili jsme pořadí bloků Icebreakery I, důvěrové aktivity a skupinového rozhovoru, který jsme uvedli až po předešlých dvou blocích, tedy v pořadí: Icebreakery I – důvěrové aktivity – skupinový rozhovor.

- Během bloku důvěrových aktivit realizovaných venku jsme zařadili rozechřívací aktivitu Šíp a štít.
- U aktivity Vyšetřování nebyl proveden debriefing.
- Aktivity Zaplň prostor a Zrcadlový obraz byly realizovány v opačném pořadí. Vzhledem k pohybovému charakteru ostatních aktivit tohoto bloku byla nejméně náročná aktivita Zaplň prostor zařazena doprostřed tohoto bloku.
- Aktivita Yurtový kruh byla realizována až odpoledne místo v dopoledním bloku zahřívacích aktivit. Skupina byla venku dostatečnou dobu a bylo potřeba se jít dovnitř zahřát. Aktivita byla odpoledne realizována po Propojené korporaci, kdy nebylo nikomu zima.
- Aktivity Dostihy a Stroj byly místo před obědem realizovány až po něm.
- Před závěrečnou aktivitou jsme vzhledem k přebytku času přidali ještě venkovní aktivity: Améba, Gordický uzel a Slepý čtverec.
- Časové rozložení aktivit se také měnilo, oběd a ukončení jsme však díky přizpůsobování aktivit v průběhu programu stihli podle plánu. Díky tomu také účastníci stihli plánovanou celofiremní akci.

4.1.2. Vyhodnocení a interpretace získaných dat

- Záznamy z pozorování realizačního týmu z průběhu celého programu jsou uvedeny v příloze.
- písemný výstup skupiny ze sestavování Dohody:

Do sestavování Dohody se aktivně zapojili všichni účastníci. Tvořily ji body: „*smysl pro humor, týmová práce, vzájemná tolerance, ohleduplnost, komunikativnost, upřímnost, ranní káva nebo čaj pro lepší náladu, dochvilnost,*



Ilustrace 7: Dohoda skupiny z TD
25. – 26. 11. 2011

optimismus, slušnost, spontánnost, vzájemná podpora, být přátelský, skákat do řeči s omluvou!!!, princip dobrovolnosti.“

- písemné výstupy jednotlivců z úvodní fáze skupinového rozhovoru na téma komunikace a spolupráce ve firmě:

Do skupinového rozhovoru se aktivně zapojilo 8 účastníků. Z písemných výstupů všech 20 účastníků jsem sestavila následující tabulku:

Oblast komunikace	četnost	Oblast kooperace	četnost
nedostatečná informovanost zúčastněných o řešeném problému	4	nutná ochota ke spolupráci z obou stran (s někým bez problému)	5
dobré osobní vztahy	4	nedostatek vzájemné tolerance	4
občas jednání ve stresu (příliš rychlé)	4	když je potřeba se domluvit, domluvíme se	2
špatná s novými zaměstnanci (chybí např. představení kolegům)	2	obavy ze spolupráce a z konfrontace	1
složitě, zdlouhavě řešení problémů	2	rivalita	1
Lidé se navzájem neznají.	1	Dlouhodobě se zlepšuje.	1
Dlouhodobě se zlepšuje.	1		

Tabulka 1: Přehled výstupů jednotlivců ze skupinového rozhovoru z 25. 11. 2011

- hrací karty z aktivity Skupinové bingo:

Všechny hrací karty byly vyplněny alespoň z poloviny. Nejmenší počet vyplněných polí byl 9 z 18 možných, objevil se jednou. Nejvyšší počet vyplněných polí byl 16 a vyskytl se 2x.

- míra zapojení účastníků do debriefingových částí aktivit:

Debriefing byl prováděn u sedmi uvedených aktivit. Váženým průměrem počtu účastníků aktivně se zapojujících do těchto debriefingů jsem získala průměrnou hodnotu míry zapojení: 56, 18%.

- Hodnocení programu v rámci závěrečné zpětné vazby probíhalo v pěti předem připravených kategoriích. Odpovědi jednotlivých účastníků jsem uvedla v následující tabulce:

Nejlepší zážitek/ četnost	Nejhorší zážitek/ četnost	Nejužitečnější zážitek/ četnost	Nejméně užít. z./ četnost	Organizace/ četnost
venkovní aktivity/ 4	Pád důvěry (zavřené oči)/ 3	poznávání kolegů/ 7	Kroužení po stropě/ 2	za 1/ 10
Odrasový můstek/ 2	Stretching na vlně/ 3	týmové hry/ 4	Propojená korporace (vítr)/ 2	bez námitek/ 3
poznávání kolegů/ 2	Dostihy (příliš dětské)/ 2	Pád důvěry/ 3	Zrcadlový obraz/ 1	dobrá spád, bez prodlev/ 1
Propojená korporace/ 2	Kroužení po stropě/ 1	kooperace při aktivitách/ 2	zpětná vazba pexesem/ 1	více pohybu, sportu, soutěží/ 1
pohodová atmosféra, souznění/ 2	účastníkův pozdní příchod/ 1	Procházka dvojic/ 1		příjemně sestavený program/ 1
Vyšetřování/ 1	Debriefingy/ 1	Skoro všechny/ 1		málo prostoru/ 1
Plný dům – pocit podpory od ostatních/ 1	Pád důvěry (strach o chytající kolegyni)/ 1	Nikdo není nikdy starý na hry./ 1		dobře vysvětlené aktivity/ 1
Vyjednávání/ 1		Bytost/ 1		pohodové vedení akce/ 1
Gordický uzel/ 1				
spolupráce/ 1				
Bytost/ 1				
Améba/ 1				

Tabulka 2: Přehled výstupů jednotlivců ze závěrečné zpětné vazby z 26. 11. 2011

Mimo tyto kategorie byli účastníci při závěrečné zpětné vazbě požádáni o vyjádření tři emocí, které je provázely během prožitého víkendu. Odpovědi na tuto otázku byly následující:

- radost 6x
- pohoda, relaxace a pobavení 4x
- překvapení 3x
- optimismus a smích 2x

- soutěživost, napětí, spokojenost, výborná nálada a strach 1x.

Jako doplňující komentář mimo výše popsané kategorie bylo uvedeno následující hodnocení: dobrý kolektiv, dobrá spolupráce během aktivit, posílení důvěry, rozvoj komunikativnosti, užila jsem si to – vše bylo bez starostí.

Z dat získaných ze zpětné vazby je možné v souhrnu vyčíst, že úspěch u účastníků měly hlavně týmové aktivity a hry realizované venku, oceňovali také atmosféru celého víkendu, možnost poznávat své kolegy a způsob organizace. Často zmiňovány byly také důvěrové aktivity, které byly hodnoceny pozitivně i negativně. Zážitek byl často hodnocen jednou osobou jako nepříjemný, ale zároveň užitečný. Výhrady byly k některým konkrétním aktivitám, jako Stretching na vlně, povětrnostní podmínky u Propojené korporace nebo aktivity Dostihy či Zrcadlový obraz.

- videozáznamy z průběhu aktivit:
 - Na videozáznamu z tohoto víkendu jsou zachyceny aktivity: Pád důvěry ve dvojicích a v kruhu, Procházka důvěry, Šíp a štít, Zrcadlový obraz, Zaplň prostor, Kroužení po stropě, Stretching na vlně a Dostihy.
 - Ze záznamu aktivity Stretching na vlně je patrné, že aktivita je pro některé účastníky příliš zdlouhavá, občas se tváří znučeně. U aktivity Zaplň prostor je u některých účastníků patrná určitá zmatenost ze smyslu aktivity, totéž se dá říci o aktivitě Kroužení po stropě a Dostizích. U důvěrových aktivit je na účastnících znát pobavení, ale i nejistota. Šíp a štít a Zrcadlový obraz podle záznamu byly pro účastníky zábavné.
- aktivita Bytost:
 - Účastníci ve všech 5 skupinách vytvořili bytost představující jejich zážitky a zkušenosti k prožitému víkendu.

Interpretace vyhodnocených dat vzhledem k výzkumným otázkám:

1. Vypracovali účastníci na konci programu ve skupinách symbolické ztvárnění zkušeností a zážitků, získaných v průběhu programu, tak, aby se na jeho splnění podíleli všichni členové skupiny?
 - Ano, v rámci aktivity Bytost.

2. Reflektoval účastník v průběhu programu své pocity a zkušenosti ze spolupráce mezi jednotlivými divizemi firmy KUBOUŠEK s. r. o.?
 - Ano, v rámci úvodní fáze skupinového rozhovoru.
3. Vysvětlil účastník v průběhu programu vlastními slovy důležitost vzájemné spolupráce mezi jednotlivými divizemi firmy KUBOUŠEK s. r. o.?
 - Ne, učinilo tak pouze osm účastníků, kteří se aktivně zapojili do skupinového rozhovoru.
4. Zapojili se v průběhu programu průměrně alespoň dvě třetiny účastníků aktivně do debriefingových částí uváděných aktivit?
 - Ne, zapojilo se pouze 56,18% účastníků, tedy o 9,82% účastníků méně, než bylo požadováno ke splnění očekávaného výstupu č. 4.
5. Zjistil každý z účastníků v průběhu programu alespoň jednu informaci, kterou dříve nevěděl, nejméně o polovině zbylých účastníků?
 - Ano, při aktivitě Skupinové bingo.

4.1.3. Výsledky a doporučení pro další realizaci

Z vyhodnocených dat je patrné, že se na těchto Teambuildingových dnech podařilo vytvořit pozitivní a bezpečnou atmosféru, na základě vytvořené Dohody, principu dobrovolnosti a uvolněné nálady, reflektované účastníky, která nastala zejména díky uvedeným Icebreakerům a důvěrovým aktivitám. Vytvoření takové atmosféry bylo základní podmínkou pro možnost úspěchu ve všech dalších aspektech programu.

Tři z pěti očekávaných výstupů programu byly splněny. Dva očekávané výstupy naplněny nebyly. První nesplněný výstup se týkal vyjádření se všech účastníků k důležitosti spolupráce a komunikace v rámci společnosti. Zlepšení výsledků tohoto výstupu by bylo možné dosáhnout změnou struktury skupinového rozhovoru, konkrétně tak, aby byli všichni účastníci vyzváni k interpretaci svých názorů a byl eliminován pocit studu nebo strachu při vystoupení ze skupiny a prezentaci svých názorů. Úvodní fázi skupinového rozhovoru by tedy bylo dobré příště realizovat tak, aby si nejdříve všichni účastníci udělali vlastní poznámky k tématu a poté je postupně v kruhu všichni prezentovali. Zároveň by bylo dobré po představení názorů všech účastníků vytvořit

písemný výstup obsahující shrnutí následné diskuse, s nímž by souhlasili všichni účastníci.

Druhý nenaplněný očekávaný výstup programu se týkal účasti v debriefingových částech aktivit. Vzhledem k velkému počtu účastníků by zde bylo na místě realizovat některé debriefingy v menších skupinách, nejlépe u aktivit, kde účastníci byli už při hře samotné rozděleni do menších skupin. Zároveň by bylo vhodné lépe si před realizací programu připravit jednotlivé debriefingy k aktivitám, zvláště se soustředit na posloupnost jednotlivých fází debriefingu, a připravit si více variant rozvedení odpovědí účastníků v podobě debriefingových otázek.

Úspěšnými stránkami programu byly hlavně komunikační a kooperační aktivity, které mohly být většinou díky příznivému počasí realizovány venku, což přispělo k jejich dobrému přijetí účastníky. Jako významný prvek byly reflektovány i Icebreakery a rozechřívací aktivity, při nichž měli účastníci možnost dozvědět se něco o svých spolupracovnících. Možná zlepšení jsou vzhledem k ohlasům, uvedeným vzávěrečné zpětné vazbě, například u aktivity Stretching na vlně, kde by bylo na místě zkrátit její průběh třeba předváděním cviků za dvojici, ne za jednotlivce, a realizovat tuto aktivitu venku. Další změny by bylo možné provést u aktivity Propojená korporace, konkrétně pokusit se najít prostor pro hru, který je chráněný před větrem.

4.2. Teambuildingové dny 9. – 10. 12. 2011

4.2.1. Plán a průběh programu

Tabulka s časovým rozložením plánovaných aktivit, rozdělením rolí v realizačním týmu a pomůcek potřebných k jednotlivým aktivitám je uvedena v příloze.

Tohoto termínu programu se zúčastnilo čtrnáct zaměstnanců. Při realizaci jednotlivých aktivit tedy většinou nebylo nutné dělit skupinu na poloviny. V průběhu programu došlo k těmto změnám oproti plánu:

- Aktivitu Šíp a štít jsme zařadili na začátek bloku důvěrových aktivit.
- K bloku důvěrových aktivit jsme přiřadili ještě aktivitu Pád důvěry ze stolu z důvodu menšího počtu účastníků této akce a tím způsobeného rychlejšího průběhu jednotlivých aktivit, zapříčiňující časovou prodlevu.

- U aktivity Vyšetřování nebyl proveden debriefing.
- Aktivita Yurtový kruh byla realizována s lany místo držení se rukama navzájem.

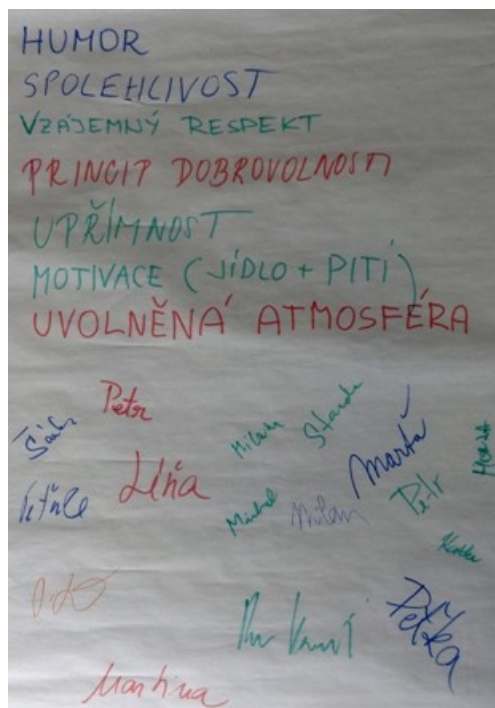
4.2.2. Vyhodnocení a interpretace získaných dat

- Záznamy z pozorování realizačního týmu z průběhu celého programu jsou uvedeny v příloze.
- písemný výstup skupiny ze sestavování Dohody:

Do sestavování Dohody se aktivně zapojili všichni účastníci. Obsahovala následující body: „spolehlivost, vzájemný respekt, princip dobrovolnosti, upřímnost, motivace (jídlo + pití), uvolněná atmosféra.“

- písemné výstupy jednotlivců z úvodní fáze skupinového rozhovoru na téma komunikace a spolupráce ve firmě:

Do skupinového rozhovoru se aktivně zapojili všichni účastníci vzhledem ke změně provedení jednotlivých fází rozhovoru. Každý účastník si nejprve poznamenal své postřehy a pak je každý postupně po kruhu prezentoval ostatním. Z písemných výstupů všech 14 účastníků jsem sestavila následující tabulku:



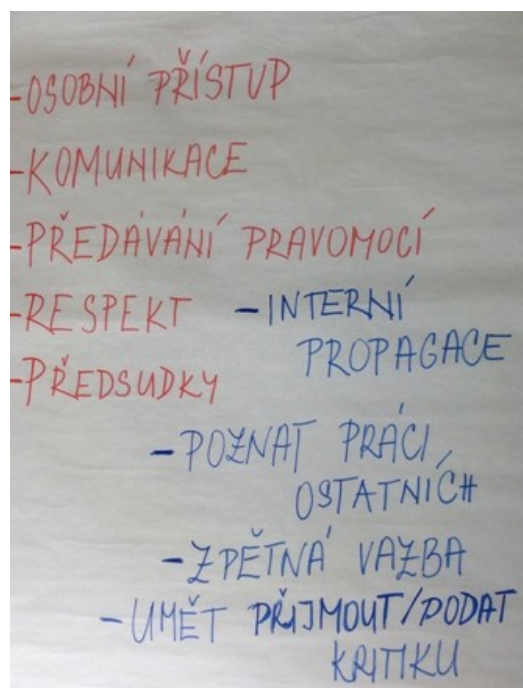
Ilustrace 8: Dohoda skupiny z TD 9. – 10. 12. 2011

Oblast komunikace	četnost	Oblast kooperace	četnost
Problémy jsou s jednotlivci, ne s celými divizemi (často chybí zodpovědnost 2x).	3	Nechybí pomoc a podpora kolegů.	4
Nemám problém nikde.	1	netýmovost v rámci oddělení	1
málo ohleduplnosti ke kolegům	1	netýmovost v rámci oddělení	2
snaha o zlepšení	1	snaha o zlepšení	1
znatelná antipatie ostatních divizí vůči KWS	1	Problémy vznikají při nutnosti spolupráce několika divizí	1

		současně.	
nedostatečná informovanost – lidé se navzájem neznají – o názorech nových zaměstnanců	1		

Tabulka 3: Přehled výstupů jednotlivců ze skupinového rozhovoru z 9. 12. 2011

Společně se skupina shodla na písemném výstupu uvedeném na ilustraci 8, kde červeně označené body představují nedostatky komunikace a spolupráce probíhající v rámci společnosti (nedostatek osobního přístupu, špatně volené způsoby a prostředky komunikace, nevyjasněné předávání pravomocí, nedostatek respektu zaměstnanců navzájem, existence předsudků). Modře napsané body označují návrhy na řešení těchto nedostatků (interní propagace, poznat práci ostatních, zpětná vazba, umět přijmout i podat kritiku).



Ilustrace 9: Výstup skupiny ze skupinového rozhovoru z TD 25. – 10. 12. 2011

- hrací karty z aktivity Skupinové bingo:

Všechny hrací karty byly vyplněny alespoň z poloviny. Nejmenší počet vyplněných polí byl 7, objevil se třikrát. Nejvyšší počet vyplněných polí byl 9 a vyskytl se dvakrát.

- míra zapojení účastníků do debriefingových částí aktivit:

Debriefing byl uskutečněn u deseti realizovaných aktivit. Váženým průměrem počtu účastníků aktivně se zapojujících do těchto debriefingů jsem získala průměrnou hodnotu míry zapojení: 66,98%.

- Hodnocení programu v rámci závěrečné zpětné vazby probíhalo v pěti předem připravených kategoriích. Odpovědi jednotlivých účastníků jsem uvedla v následující tabulce:

Nejlepší zážitek/ četnost	Nejhorší zážitek/ četnost	Nejužitečnější zážitek/ četnost	Nejméně užít. z./ četnost	Organizace/ četnost
Pád důvěry ze stolu/ 4	Vyjednávání/ 2	skupinový rozhovor/ 3	Dostihy (neužitečná, ale vyblbli jsme se/ 1)/ 3	za 1/ 8
Pád důvěry ve skupině/ 1	Kdo je to/ 2	poznávání kolegů/ 2	Zrcadlový obraz/ 2	bez námitek/ 2
poznávání kolegů/ 1	ranní vstávání/ 1	Gordický uzel/ 2	Bytost/ 1	100% připravenost/ 1
Propojená korporace/ 1	Procházka dvojic/ 1	Slepý čtverec/ 1	Jsi to ty?/ 1	humorná, pohodová atmosféra/ 1
výborná atmosféra, legrace/ 1	Slepý čtverec/1	Procházka dvojic/ 1	Stroj/ 1	
Vyšetřování/ 1	Pád důvěry ze stolu/ 1	odpočinek/ 1		
Bytost/ 1				
Vyjednávání/ 1				
Gordický uzel/ 1				
Améba/ 1				

Tabulka 4: Přehled výstupů jednotlivců ze závěrečné zpětné vazby z 10. 12. 2011

Mimo tyto kategorie byli účastníci při závěrečné zpětné vazbě požádáni o vyjádření tří emocí, které je provázely během prožitého víkendu. Odpovědi na tuto otázku byly následující:

- uvolnění 6x
- pohoda 4x
- zábava 3x
- bezprostřednost, odpočinek, poznání a radost 2x
- soutěživost, klid, smích, únava, důvěra, soudržnost a otevřenost 1x.

Záznamy ze zpětné vazby uvedené v tabulce 4 lze interpretovat následujícím způsobem. Největší pozitivní význam pro účastníky měly důvěrové aktivity a skupinový

rozhovor. Zajímavý byl komentář jedné účastnice k Pádu důvěry ze stolu, kde prohlásila, že to byl nejhorší zážitek, ale že je moc ráda, že ho absolvovala, protože pro ni měl velký osobní význam: dokázala překonat sama sebe. Negativní význam se naopak dá vysledovat u aktivit Vyjednávání, Kdo je to a Dostihy, kde někteří účastníci reflektovali, že nepochopili smysl aktivit. Pozitivně byly dále hodnoceny kooperační a komunikační aktivity, vzniklá atmosféra a poznávání kolegů. Organizace byla hodnocena také jako dobrá.

- videozáznamy z průběhu aktivit:
 - Na videozáznamu z tohoto víkendu jsou zachyceny aktivity: Kroužení po stropě, Pád důvěry ve skupině, Vyjednávání, Zrcadlový obraz a Stretching na vlně.
 - Ze záznamu aktivit Stretching na vlně, Vyjednávání i Pád důvěry je patrné pozitivní a energické naladění účastníků a jejich ochota se zapojovat do her na plno. Při aktivitě Kroužení po stropě je vidět u jednotlivých účastníků zároveň pobavení i překvapení a zvědavost, co se z aktivity vyvine. Ze záznamu aktivity Zrcadlový obraz je u některých dvojic zřetelné zmatení z toho, co mají vlastně předvádět, zatímco jiné se aktivitou dobře baví. Vzhledem k tomu, že aktivitu prováděli všechny dvojice naráz, některé občas udělali jednoduchý cvik a pak se dívali po ostatních dvojicích místo toho, aby se dál zabývali aktivitou.
- aktivita Bytost:
 - Účastníci ve všech čtyřech skupinách vytvořili bytost představující jejich zážitky a zkušenosti z prožitého víkendu.

Interpretace vyhodnocených dat vzhledem k výzkumným otázkám:

1. Vypracovali účastníci na konci programu ve skupinách symbolické ztvárnění zkušeností a zážitků, získaných v průběhu programu, tak, aby se na jeho splnění podíleli všichni členové skupiny?
 - Ano, účastníci na konci programu ve skupinách vypracovali symbolické ztvárnění zkušeností a zážitků, získaných v průběhu programu, tak, aby se na jeho splnění podíleli všichni členové skupiny, v rámci aktivity Bytost.

2. Reflektoval účastník v průběhu programu své pocity a zkušenosti ze spolupráce mezi jednotlivými divizemi firmy KUBOUŠEK s. r. o.?
 - Ano, každý účastník reflektoval v průběhu programu své pocity a zkušenosti ze spolupráce mezi jednotlivými divizemi firmy KUBOUŠEK s. r. o. v rámci úvodní fáze skupinového rozhovoru.
3. Vysvětlil účastník v průběhu programu vlastními slovy důležitost vzájemné spolupráce mezi jednotlivými divizemi firmy KUBOUŠEK s. r. o.?
 - Ano, každý účastník v průběhu programu vysvětlil vlastními slovy důležitost vzájemné spolupráce mezi jednotlivými divizemi firmy KUBOUŠEK s. r. o. prostřednictvím aktivního zapojení do skupinového rozhovoru.
4. Zapojili se v průběhu programu průměrně alespoň dvě třetiny účastníků aktivně do debriefingových částí uváděných aktivit?
 - Ano, do debriefingových částí aktivity se průměrně zapojilo 66,98% účastníků, tedy o 0,38% účastníků více, než bylo požadováno ke splnění očekávaného výstupu č. 4.
5. Zjistil každý z účastníků v průběhu programu alespoň jednu informaci, kterou dříve nevěděl, nejméně o polovině zbylých účastníků?
 - Ano, každý z účastníků v průběhu programu zjistil alespoň jednu novou informaci nejméně o polovině zbylých účastníků v rámci aktivity Skupinové bingo.

4.2.3. Výsledky a doporučení pro další realizaci

Na tomto termínu Teambildingových dnů bylo dosaženo všech pěti očekávaných výstupů. Z pozorování a dalších dat byla znatelná výrazná míra kooperativních schopností této skupiny (Propojená korporace, Odrazový můstek, Vyjednávání nebo Bytost). Zároveň zde díky menšímu počtu účastníků, příhodnějšímu pro práci se skupinou, byla vytvořena velmi otevřená atmosféra. Účastníci byli také ochotni se velmi aktivně zapojovat. Často jsme je museli mírnit, když se příliš rozhlučeli, ale tato jejich energie měla pozitivní dopad na průběh jednotlivých aktivit. Velkým přínosem byl jak z pohledu účastníků, tak z pohledu lektorů, skupinový rozhovor, kde se účastníci byli schopni vyjádřit velmi otevřeně a otevřít tak konkrétní nedostatky, které cítili

v komunikaci a kooperaci probíhající ve firmě. Také byli schopni navrhnout možná řešení. V rámci rozhovoru se dokonce příslušníci různých divizí mezi sebou domluvili na postupu další spolupráce (například vzájemné informování o nabídkách slev a akcí, či jiné interní propagaci zmíněné v písemném výstupu z rozhovoru). Dalším významným momentem této akce byly bezesporu důvěrové aktivity, které byly významně reflektovány i účastníky ve zpětné vazbě. Je zde patrné, že minimálně u jedné účastnice došlo k výraznému vykročení z komfortní zóny, s nímž podle jejích slov v oblasti důvěry k ostatním lidem bojovala už nějakou dobu.

Nedostatky u této akce byly znatelné u vedení debriefingů u jednotlivých aktivit, přestože se zlepšilo oproti minulým TD. Změna byla vidět například u Kroužení po stropě, kde se někteří účastníci již aktivně do debriefingu zapojovali, a dařilo se díky tomu posouvat debriefing do dalších fází. Někteří účastníci však nebyli ochotní bavit o aktivitě tak vážně, proto odváděli pozornost, a debriefing pak musel být ukončen předčasně, jak jsem popsala i v pozorování z průběhu akce. V dalším termínu konání bych doporučila více sledovat odpovědi účastníků a snažit se reagovat jako při přirozeném rozhovoru: ptát se na konkrétní rozvedení jednotlivých připomínek a nebát se nechat občas rozhovor zdánlivě odbočit (pokud to samozřejmě není nevhodným způsobem) ke konkrétním situacím, z nichž může vzejít žádoucí posun.

U aktivity Zrcadlový obraz by bylo dobré realizovat ho postupně ve dvojicích, aby ostatní účastníci měli možnost aktivitu sledovat také a nevytratil se tak zábavný moment hry. Aktivitu Dostihy by bylo vhodné uvést tak, aby účastníci pochopili, že je má rozehřát a případně pobavit. Oproti předešlé realizaci sice nebyla hodnocena jako příliš dětská a účastníci refleктоvali, že pro ně byla zábavná, stále však často postrádali její smysl.

Obecně se v tomto termínu vyplatilo zachovat přirozený přístup a nesnažit se takzvaně „dělat z něčeho vědu“. Při situacích, kdy účastníci odbočovali od tématu nebo byli příliš hluční, se mi vyplatilo jim upřímně vysvětlit, že nemám tak silné hlasivky, abych je všechny překřičela a slušně jim sdělit, že to ani nechci dělat, a požádat je o uklidnění. Jeden z účastníků, který na začátku akce refleктоval zkušenosti s přípravou akcí podobného charakteru, v závěrečné zpětné vazbě ocenil tento přístup a to, že jsem skupinu díky němu zvládla vždy posunout žádoucím směrem.

4.3. Teambuildingové dny 13. – 14. 1. 2012

4.3.1. Plán a průběh programu

Tabulka s časovým rozložením plánovaných aktivit, rozdělením rolí v realizačním týmu a pomůcek potřebných k jednotlivým aktivitám je uvedena v příloze.

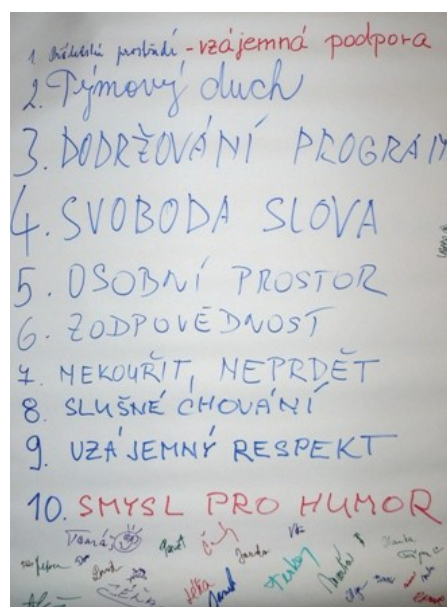
Těchto Teambuildingových dnů se zúčastnilo dvacet dva účastníků. Při realizaci většiny aktivit bylo potřeba dělit skupinu na poloviny, které jsem při aktivitách opět provázela já a Martina. V průběhu programu došlo k těmto změnám oproti plánu:

- Vzhledem k velkému počtu účastníků nebyla provedena aktivita Pád důvěry ze stolu. Velikost skupiny ovlivňovala její pomalejší seznamování a tím také pomalejší vznik bezpečné atmosféry. Proto jsme se rozhodli aktivitu vynechat.
- U aktivity Vyšetřování nebyl proveden debriefing.
- Typ debriefingu, který byl k Vyšetřování plánován (hodnocení palcem), byl použit u aktivity Slepý čtverec.
- Vzhledem ke změně uvedené v předchozím bodě nebyl u aktivity Slepý čtverec realizován debriefing zaměřený na role ve skupině (buldozér, sanitka, ponorka)
- Aktivita Yurtový kruh byla realizována s lany místo držení se rukama navzájem.

4.3.2. Vyhodnocení a interpretace získaných dat

- Záznamy z pozorování realizačního týmu z průběhu celého programu jsou uvedeny v příloze.
- písemný výstup skupiny ze sestavování Dohody:

Do sestavování Dohody se aktivně zapojili všichni účastníci. Obsahovala následující body: „*přátelské prostředí – vzájemná podpora, týmový duch, dodržování programu, svoboda slova, osobní prostor, zodpovědnost, nekouřit, neprdět, slušné chování, vzájemný respekt, smysl pro humor.*“



Ilustrace 10: Dohoda skupiny z TD 13. – 14. 1. 2012

- písemné výstupy jednotlivců z úvodní fáze skupinového rozhovoru na téma komunikace a spolupráce ve firmě:

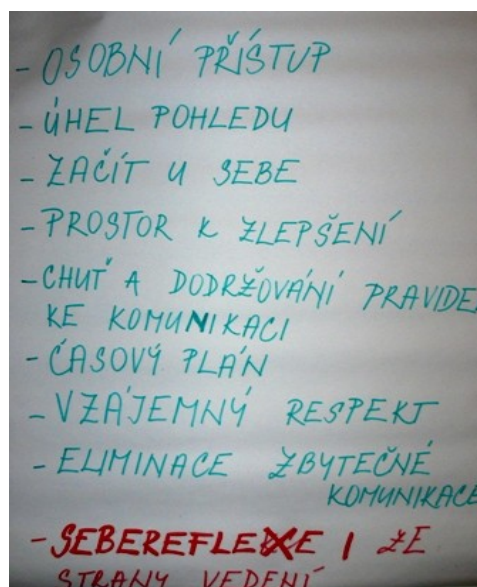
Do skupinového rozhovoru se aktivně zapojili všichni účastníci. Z písemných výstupů všech účastníků jsem sestavila následující tabulku:

Oblast komunikace	četnost	Oblast kooperace	četnost
vcelku bez problémů	9	v divizích či malých skupinách ok	4
Je co zlepšovat.	5	Někdo se soustředí jen na vlastní zájmy.	3
Problémy jsou s jednotlivci spíš než s celými odděleními.	3	Zkušenosti s pozitivním přátelským přístupem kolegů.	2
občas nepřesné předávání informací	2	nutnost oboustranné ochoty spolupracovat	1
Chybí rozlišování priorit problémů.	1	občas práce ve stresu	1
málo prostoru pro osobní komunikaci	1	Účtárna je nutné zlo.	1
Je potřeba umět vidět problém z pohledu druhého.	1	Chybí dochvilnost.	1
Dobře nastavený systém se málo dodržuje.	1		

Tabulka 5: Přehled výstupů jednotlivců ze skupinového rozhovoru ze 13. 1. 2012

Skupina se v rámci skupinového rozhovoru shodla na následujícím písemném výstupu zachycujícím nedostatky a návrhy na zlepšení v oblastech komunikace a kooperace probíhající ve společnosti:

„nedostatek osobního přístupu, úhel pohledu (nedostatek empatie), začít u sebe, prostor ke zlepšení (vždy je možné se zlepšit), nutnost chuti a dodržování pravidel ke komunikaci, nedostatek vzájemného respektu, eliminace zbytečné komunikace a nedostatek sebereflexe i ze strany vedení.“



Ilustrace 11: Výstup skupiny ze skupinového rozhovoru z TD 13. – 14. 1. 2012

- hrací karty z aktivity Skupinové bingo:

15 hracích karet z 21 bylo vyplněno alespoň z poloviny. Nejmenší počet vyplněných polí byl 8 a byl zaznamenán jednou. Nejvyšší počet vyplněných polí byl 17 a vyskytl se také jednou.

- míra zapojení účastníků do debriefingových částí aktivit:

Debriefing byl uskutečněn u jedenácti uvedených aktivit. Váženým průměrem počtu účastníků aktivně se zapojujících do těchto debriefingů jsem získala průměrnou hodnotu míry zapojení: 45,54%.

- Hodnocení programu v rámci závěrečné zpětné vazby probíhalo v pěti předem připravených kategoriích. Odpovědi jednotlivých účastníků jsem uvedla v následující tabulce:

Nejlepší zážitek/ četnost	Nejhorší zážitek/ četnost	Nejužitečnější zážitek/ četnost	Nejméně užít. z./ četnost	Organizace/ četnost
Gordický uzel/ 6	Balónkové šílenství/ 2	skupinový rozhovor/ 4	Dostihy/ 4	Dobrá/ 9
Bytost/ 4	Procházka dvojic/ 2	poznávání kolegů/ 4	Slepý čtverec/ 1	Výborná/ 6
koulování/ 1	Vyjednávání (protože jsme se neshodli, ale bylo zajímavé)/ 2	Debriefing Kroužení po stropě/ 1	Vše kromě poznávání kolegů, přišlo mi to trapné a hloupé./ 1	Více střídat lidi ve skupinách a dvojicích/ 2
Odrasový můstek/ 1	Dostihy/ 1	Propojená korporace/ 1	Stroj/ 1	nápaditá/ 1
Důvěrové hry/ 1	Pády důvěry/ 1	obecně zorganizování TD/ 1	Propojená korporace/ 1	
Stroj/ 1	Kdo je to/ 1	venkovní týmové aktivity/ 1	Zrcadlový obraz/ 1	
Všechno bylo v pohodě/ 1	Zpětná vazba pexesem/ 1	prostor pro sebereflexi/ 1	dlouhé seznamování	
venkovní hry/ 1	Bytost/ 1	Odrasový můstek/ 1	zpětná vazba pexesem/ 1	
Vyšetřování		Procházka dvojic/ 1	Balónkové šílenství/ 1	

		Vyjednávání/ 1		
		Dohoda/ 1		

Tabulka 6: Přehled výstupů jednotlivců ze závěrečné zpětné vazby z 14. 1. 2012

Mimo tyto kategorie byli účastníci při závěrečné zpětné vazbě požádáni o vyjádření tří emocí, které je provázely během prožitého víkendu. Odpovědi na tuto otázku byly následující:

- uvolnění a zábava 5x
- radost a dobrá nálada 4x
- poznání, obavy a týmový duch 2x
- strach, překvapení, chuť do další spolupráce, rozladění, sebereflexe, odpočinek, únava, inspirace, zmatení, rozčilení, soudržnost, prohloubení přátelských vztahů, nervozita, nadšení a zvědavost 1x

Z těchto dat jsem vyvodila, že aktivity Bytost, Gordický uzel a skupinový rozhovor vnímali účastníci jako přínos stejně jako to, že během programu měli možnost poznat blíž své kolegy. Jako nejméně užitečné byly opět uvedeny Dostihy, pouze jeden účastník je ale hodnotil jako něco, co ho neosloвило vůbec. Z emocí uvedených na závěr zpětné vazby i z tabulky je možné soudit, že pro nejméně jednoho účastníka byl celý víkend v podstatě ztrátou času, když refleктоval skoro všechny aktivity jako hloupé a trapné, mezi emocemi také najdeme pocit rozladění a rozčilení. Ostatní účastníci však refleктоvali pozitivní emoce jako uvolnění, dobrou náladu nebo radost a také motivující emoce jako inspiraci, chuť pro další spolupráci, prohloubení přátelských vztahů nebo zvědavost.

- videozáznamy z průběhu aktivit:
 - Na videozáznamu z tohoto víkendu jsou zachyceny aktivity: sestavování Dohody, skupinový rozhovor a Zrcadlový obraz.
 - Ze záznamu aktivity Zrcadlový obraz bylo patrné ujasnění průběhu hry, protože dvojice prováděly aktivitu postupně po kruhu tak, aby je mohli vidět ostatní účastníci.
 - Záznamy z aktivit Dohoda a skupinový rozhovor byly pořízeny převážně kvůli zachycení zvukové stopy, zachycení obrazu nebylo prioritní.

Kameraman proto nechal kameru stále na jednom místě, což neposkytlo kvalitní obrazový záznam celých rozhovorů. Ze zvukových stop je patrné, že do obou rozhovorů se zapojují (patrně kvůli velikosti skupiny) jen někteří účastníci. U obou rozhovorů byl dán všem jednotlivcům prostor jiným způsobem (u Dohody prvním diskutováním v rámci malých skupin a u rozhovoru vyzváním jednotlivců postupně po kruhu). Hloubka, do které se rozhovor dostal, však tímto mohla být ochuzena. Názory všech dalších jednotlivců by v menších skupinách snáze zazněly a bylo by tak možné dojít ke konkrétnějšímu popisu nedostatků a k návrhům na jejich řešení.

- aktivita Bytost:
 - Účastníci ve všech pěti skupinách vytvořili bytost představující jejich zážitky a zkušenosti k prožitému víkend.

Interpretace vyhodnocených dat vzhledem k výzkumným otázkám:

1. Vypracovali účastníci na konci programu ve skupinách symbolické ztvárnění zkušeností a zážitků, získaných v průběhu programu, tak, aby se na jeho splnění podíleli všichni členové skupiny?
 - Ano, v rámci aktivity Bytost.
2. Refletoval účastník v průběhu programu své pocity a zkušenosti ze spolupráce mezi jednotlivými divizemi firmy KUBOUŠEK s. r. o.?
 - Ano, v rámci úvodní fáze skupinového rozhovoru.
3. Vysvětlil účastník v průběhu programu vlastními slovy důležitost vzájemné spolupráce mezi jednotlivými divizemi firmy KUBOUŠEK s. r. o.?
 - Ano, prostřednictvím aktivního zapojení do skupinového rozhovoru.
4. Zapojili se v průběhu programu průměrně alespoň dvě třetiny účastníků aktivně do debriefingových částí uváděných aktivit?
 - Ne, zapojilo se průměrně jen 45,54% účastníků, tedy o 21,12% účastníků méně, než bylo požadováno ke splnění očekávaného výstupu č. 4.
5. Zjistil každý z účastníků v průběhu programu alespoň jednu informaci, kterou dříve nevěděl, nejméně o polovině zbylých účastníků?

- Ne, v rámci aktivity Skupinové bingo zjistilo jednu novou informaci alespoň o polovině ostatních účastníků jen 15 z 21 účastníků.

4.3.3. Výsledky a doporučení pro další realizaci

Program realizovaný v tomto termín nemůže být považován za úspěšný vzhledem k tomu, že byly splněny pouze tři z pěti očekávaných cílů.

První z nenaplněných výstupů programu hovořil o minimální míře zapojení účastníků do debriefingových částí aktivit. Tento výstup nebyl podle zkušeností z obou předešlých realizovaných programů a také z reflexe účastníků splněn hlavně kvůli příliš vysokému počtu účastníků ve skupině. Dvacetičlenná skupina nevytváří dostatečný prostor pro vyjádření názorů všech svých členů, někteří z nich navíc mohou mít obavy z vyjadřování před větším počtem lidí. Z těchto dvou důvodů se pravděpodobně zapojila do debriefingů aktivit pouze necelá polovina účastníků. Na dalším plánovaném termínu TD sice nebude v možnostech organizátorů ovlivnit počet účastníků, ale vhodným částečným řešením tohoto problému by mohlo být realizování debriefingů v rámci menších skupin.

Druhý nenaplněný očekávaný výstup byl o poznávání nových informací o ostatních účastnících akce. Zde také sehrál roli počet účastníků a z větší části také chyba lektorů. Vzhledem k tomu, že v minulém termínu TD byl mnohem menší počet účastníků, k vyplnění hracích karet aktivity, s jejíž pomocí jsme měřili plnění daného výstupu, stačil relativně krátký čas (5 minut). V této skupině však bylo o sedm účastníků více, je tedy přirozené, že se za stejný čas nemohli stihnout potkat všichni, tak jako v předešlé skupině. Při příští realizaci bych tedy navrhovala zvýšit herní čas o dvě minuty.

Oproti minulému realizovanému programu se podařilo zlepšit úroveň vedení debriefingu zvláště u často reflektované aktivity Kroužení po stropě, která byla v tomto termínu uvedena i jako nejužitečnější zážitek. Dále se podařilo v rámci této aktivity dojít k přenesení zkušenosti do jiné reálné situace, čímž byl doveden do konce jeden koloběh Kolbova cyklu. Úspěšným prvkem reflektovaným účastníky a zároveň analyzovaným pomocí písemných výstupů a videozáznamu byl skupinový rozhovor. Účastníci sice nemluvili až tak otevřeně jako u minulého termínu TD (což mohlo být

opět ovlivněno velikostí skupiny), ale došli ke konkrétním bodům popisujícím situaci v oblasti komunikace a kooperace ve firmě.

Jak podotkli účastníci ve zpětné vazbě, je potřeba se při příští realizaci v průběhu celého programu soustředit na střídání členů dílčích skupin a dvojic vznikajících kvůli jednotlivým aktivitám tak, aby bylo podpořeno vzájemné poznávání účastníků.

4.4. Teambuildingové dny 20. – 21. 1. 2012

4.4.1. Plán a průběh programu

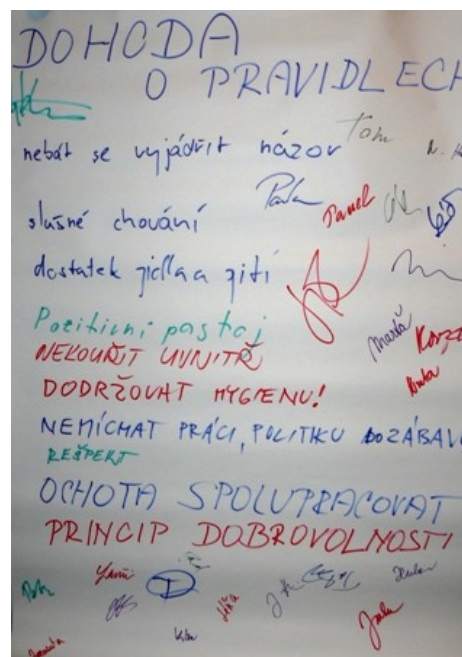
Tabulka s časovým rozložením plánovaných aktivit, rozdělením rolí v realizačním týmu a pomůcek potřebných k jednotlivým aktivitám je uvedena v příloze.

Těchto Teambuildingových dnů se zúčastnilo také dvacet dva účastníků, stejně jako předchozího termínu. Při realizaci většiny aktivit bylo tedy nutné dělit skupinu na poloviny. Jednotlivé skupiny jsem při aktivitách opět provázela já a Martina. V průběhu programu došlo k těmto změnám oproti plánu:

- Vzhledem k nedochvilnosti některých účastníků vznikaly mezi aktivitami občas prodlevy, nedodržovaly se hlavně časy přestávek. V důsledku toho zbylo méně času na samotné aktivity, některé proto musely být z programu vypuštěny. Konkrétně to byly aktivity: Tleskání v kruhu, Yurtový kruh, Balónkové šílenství, a Stroj.
- Ze stejného důvodu také nebyl proveden debriefing zaměřený na komfortní zóny po důvěrových aktivitách. Debriefing byl proveden pouze vyzváním účastníků ke sdělení svých zážitků a pocitů z aktivit.

4.4.2. Vyhodnocení a interpretace získaných dat

- Záznamy z pozorování realizačního týmu z průběhu celého programu jsou uvedeny v příloze.



Ilustrace 12: Dohoda skupiny z TD 20. – 21. 1. 2012

- písemný výstup skupiny ze sestavování Dohody:

Do sestavování Dohody se aktivně zapojili všichni účastníci. Obsahovala tyto body: „*nebát se vyjádřit svůj názor, slušné chování, dostatek jídla a pití, pozitivní přístup (i smysl pro humor), nekouřit uvnitř, dodržování hygieny, respekt, nemíchat práci, politiku a zábavu, později změněno na: nemíchat práci, politiku do zábavy, ochota spolupracovat.*“

- písemné výstupy jednotlivců z úvodní fáze skupinového rozhovoru na téma komunikace a spolupráce ve firmě:

Do skupinového rozhovoru se aktivně zapojili všichni účastníci. Každý účastník si nejprve poznamenal své postřehy a pak je každý postupně po kruhu prezentoval ostatním. Rozhovor však musel být ukončen předčasně z důvodů popsanych v záznamu z pozorování průběhu těchto TD v příloze a také z rozboru videozáznamu dále v této kapitole. Z písemných výstupů všech účastníků jsem sestavila následující tabulku:

Oblast komunikace	četnost	Oblast kooperace	četnost
obecně bez problémů	13	někdy nedostatečná zodpovědnost jednotlivců	5
nepřesné předávání informací (mlžení)	4	Občas chybí: respekt, tolerance, poctivost, ohleduplnost a důvěra.	2
nedostatek času	2	Zkušenosti se vstřícností kolegů.	2
občas nepřesné předávání informací	2	někdy nepřesně definované pravomoci a úkoly	2
odkládání řešení problémů	2	viditelná snaha o zlepšení	2
Nakonec se vždy domluvíme.	1	nutnost oboustranné ochoty spolupracovat	1
Je potřeba volit vhodné prostředky a dobu pro komunikaci.	1	Každý ví, co je jeho povinností.	1
Je třeba mluvit na rovinu.	1		

Tabulka 7: Přehled výstupů jednotlivců ze skupinového rozhovoru z 20. 1. 2012

Skupina se v rámci skupinového rozhovoru shodla na následujícím písemném výstupu zachycujícím nedostatky a návrhy na zlepšení v oblastech komunikace a kooperace probíhající ve společnosti:

„o lidech, chybí zpětná vazba, přerušeni toku informací, včasná komunikace (a tím i řešení problémů), respektovat druhého, znalost kompetencí (vlastních i kolegů), pozitivní přístup.“

- hráci karty z aktivity Skupinové bingo:

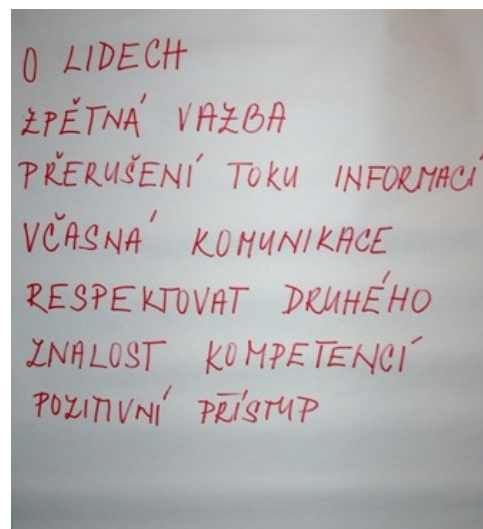
Všech 22 hracích karet bylo vyplněno alespoň z poloviny. Nejmenší počet vyplněných polí byl 16, objevil se jednou. Nejvyšší počet vyplněných polí byl 20 (počet polí na hrací kartě) a vyskytl se dvakrát.

- míra zapojení účastníků do debriefingových částí aktivit:

Debriefing byl uskutečněn u sedmi uvedených aktivit. Váženým průměrem počtu účastníků aktivně se zapojujících do těchto debriefingů jsem získala průměrnou hodnotu míry zapojení: 51,94%.

- Hodnocení programu v rámci závěrečné zpětné vazby probíhalo v pěti předem připravených kategoriích. Odpovědi jednotlivých účastníků jsem uvedla v následující tabulce:

Nejlepší zážitek/ četnost	Nejhorší zážitek/ četnost	Nejužitečnější zážitek/ četnost	Nejméně užít. z./ četnost	Organizace/ četnost
Zrcadlový obraz/ 4	Dostihy/ 4	představování kolegů/ 3	Dostihy/ 4	výborná/ 7
Pády důvěry/ 2	Pády důvěry/ 2	Vyjíždění/ 4	Jsi to ty?/ 2	ok/ 4
Bytost/ 1	ranní vstávání v sobotu/ 2	otrkání se v kolektivu/ 1	Vše bylo užitečné./ 1	velmi dobrá/ 2
Odrasový můstek/ 1	Plný dům/ 1	Kdo je to/ 1	Plný dům/ 1	dobře naplánováno/ 1
Gordický uzel/ 1	mokré ponožky/ 1	Stretching na vlně/ 1		
Kdo je to/ 1	zima/ 1	kooperační aktivity/ 1		



Ilustrace 13: Výstup skupiny ze skupinového rozhovoru z TD 20. – 20. 1. 2012

celé dva dny – můj 1. teambuilding/ 1	Andělská Anděla/ 1	pohyb/ 1		
kontaktní aktivity/ 1		pobyt venku/ 1		
Procházka dvojic/ 1				
poznávání kolegů/ 1				
Propojená korporace/ 1				

Tabulka 8: Přehled výstupů jednotlivců ze závěrečné zpětné vazby z 21. 1. 2012

Mimo tyto kategorie byli účastníci při závěrečné zpětné vazbě požádáni o vyjádření tří emocí, které je provázely během prožitého víkendu. Odpovědi na tuto otázku byly následující:

- zábava 6x
- radost, smích a pozitivní nálada 3x
- klid, uvolnění, hravost, soutěživost, spokojenost, zima a vítr 2x
- únava, nadšení, pohoda, porozumění a ztráta ostychu 1x
- videozáznamy z průběhu aktivit:
 - Na videozáznamu z tohoto víkendu jsou zachyceny aktivity: Dohoda, skupinový rozhovor a Zrcadlový obraz.
 - Na záznamu ze sestavování dohody je patrné, že účastníci jsou schopni se otevřeně bavit o tématu, jsou schopni se dohodnout a sestavit požadovaný výstup. Při aktivitě panovala uvolněná a vcelku pozitivní nálada.
 - Záznamy z aktivity skupinový rozhovor ukazují, že musel být ukončen předčasně kvůli zásahu jednoho účastníka, který nepovažoval téma rozhovoru za vhodné pro tuto akci. Jeho vstup proběhl až ke konci rozhovoru, takže skupina stihla vytvořit část společného výstupu. V okamžiku, kdy účastník dokončil promluvu, bylo vidět, že sdílející atmosféra rozhovoru byla narušena. Někteří účastníci se tvářili překvapeně, rozpačitě či nesouhlasně, jeden z dalších účastníků ale vyjádřil názor, že už

je to příliš pracovních záležitostí. Po té byl ponechán prostor k vyjádření zbylým účastníkům, kteří se ještě nedostali ke slovu, a diskuse byla uzavřena.

- Na záznamu aktivity Zrcadlový obraz je zachyceno, že účastníci jsou aktivitou velmi zaujati, baví se. Žena v poslední dvojici této aktivity při zpětné vazbě reflektovala, že na základě této aktivity zcela změnila svůj postoj k účastníkovi, který s ní byl ve dvojici: *„Viděla jsem ho před teambuildingem jen letmo a myslela jsem si, že je to, promiň mi to, suchar. Ale po dnešních zážitcích už si to teda nemyslím.“*

- aktivita Bytost:

- Účastníci ve všech 5 skupinách vytvořili bytost představující jejich zážitky a zkušenosti k prožitému víkendu.

Interpretace vyhodnocených dat vzhledem k výzkumným otázkám:

1. Vypracovali účastníci na konci programu ve skupinách symbolické ztvárnění zkušeností a zážitků, získaných v průběhu programu, tak, aby se na jeho splnění podíleli všichni členové skupiny?
 - Ano, v rámci aktivity Bytost.
2. Reflektoval účastník v průběhu programu své pocity a zkušenosti ze spolupráce mezi jednotlivými divizemi firmy KUBOUŠEK s. r. o.?
 - Ano, v rámci úvodní fáze skupinového rozhovoru.
3. Vysvětlil účastník v průběhu programu vlastními slovy důležitost vzájemné spolupráce mezi jednotlivými divizemi firmy KUBOUŠEK s. r. o.?
 - Ano, prostřednictvím aktivního zapojení do skupinového rozhovoru.
4. Zapojili se v průběhu programu průměrně alespoň dvě třetiny účastníků aktivně do debriefingových částí uváděných aktivit?
 - Ne, průměrně se zapojilo 51,94% účastníků, tedy o 14,72% účastníků méně, než bylo požadováno ke splnění očekávaného výstupu č. 4.
5. Zjistil každý z účastníků v průběhu programu alespoň jednu informaci, kterou dříve nevěděl, nejméně o polovině zbylých účastníků?
 - Ano, v rámci aktivity Skupinové bingo.

4.4.3. Výsledky a doporučení pro další realizaci

Z pěti očekávaných výstupů programu bylo v tomto termínu TD dosaženo čtyř. Nesplněný výstup se týkal míry zapojení účastníků do debriefingových částí aktivit. Dosaženo bylo hodnoty 51,94% což nesplnilo požadovanou míru 66,66%. Oproti minulému realizovanému programu, kde byl stejný počet účastníků, však bylo dosaženo zvýšení míry zapojení o 6,40%. Jak jsem již uvedla v závěru popisu předchozího termínu TD, nesplnění tohoto výstupu je z velké části ovlivněno velkým počtem účastníků ve skupině. Zlepšení bylo výsledkem rozdělení celé skupiny do menších skupin na celé aktivity, ale zároveň také na jejich debriefingy.

Jako negativní stránku průběhu akce bych označila nedochvilnost účastníků a skutečnost, že jsme jako lektori nebyli schopni účastníky přimět, aby se na aktivity dostavovali včas, přestože jsme se o to v průběhu celého programu pokoušeli. Myslím, že je to ale závislé i na míře zodpovědnosti jednotlivých účastníků.

Pozitiva tohoto termínu TD bych viděla ve zlepšení uvádění některých aktivit, vůči kterým dříve byly reflektovány výhrady, konkrétně Zrcadlový obraz, Kroužení po stropě nebo Stretching na vlně. Vylepšení bylo patrné i u aktivity Odrazový můstek, kde byla přidána silnější motivace k podpoře soutěživého aspektu hry a vítězové byli na rozdíl od předchozích TD odměněni.

Jako pozitivní bych hodnotila i skupinový rozhovor, přestože byl přerušen vstupem účastníka, který měl za následek nepříjemné a předčasné ukončení rozhovoru. Tuto obtížnou situaci jsme ale byli schopni jako lektori udržet v určitých mezích, pružně na ni zareagovat a ukončit rozhovor tak, aby účastníci, kteří ještě měli co říci, dostali prostor, a zároveň, aby bylo vyhověno přání k ukončení rozhovoru. Podařilo se nám v této situaci výstupy z rozhovoru i shrnout a přejít k dalšímu programu bez nepříjemných dozvuků vzniklé situace.

5. Souhrnná evaluace projektu

Součástí komplexní evaluace celého programu je hodnocení akce účastníky s časovým odtupem, hodnocení organizátorů, hodnocení zadavatelky programu a rozhovor s ohniskovou skupinou na téma viditelných změn na pracovišti po realizaci celého projektu.

V rozmezí od tří do čtyř týdnů po skončení každého termínu Teambuildingových dnů byli účastníci daného termínu elektornickou formou požádáni o zhodnocení přínosu akce pro ně osobně: výzva měla následující podobu:

„Ahoj, chtěla bych Tě touto cestou požádat o krátké zhodnocení toho, jestli pro Tebe byly absolvované Teambuildingové dny nějakým přínosem, ať už v osobním životě nebo v práci. Proto Tě prosím o zaslání krátkého odstavce na toto téma. Vzhledem k tomu, že toto hodnocení mi může velmi pomoci v pořádání dalších podobných akcí, prosím o kladné i záporné postřehy nebo i případné nápady na zlepšení.

Děkuji za Tvůj čas a přeji pěkný den, Lenka Kuboušková“

Na tuto e-mailovou výzvu zareagovalo 30 účastníků z 78 oslovených. Jejich odpovědi jsem zpracovala do níže uvedené tabulky a pro přehlednost rozřadila do zvýrazněných zastřešujících kategorií:

Zhodnocení aktivit	
dětský charakter některých aktivit	4
debriefingy a uvědomění významů aktivit vnímány jako podstatné a smysluplné	1
příliš aktivit v malém časovém úseku	1
pozitivní ohlas k důvěrovým aktivitám – přínos i do běžného života	2
pozitivní ohlas ke kreativním činnostem	1
pozitivní ohlas k soutěžím mezi týmy	1
Osobní rozvoj	
uvědomění si potřeby vnímat věci z pohledu druhých	1
ztráta ostychu z mluvení před větším počtem lidí	1
uvědomění si vlastních předsudků	2
Zlepšení komunikace a spolupráce	
zlepšení komunikace a následně snazší spolupráce a řešení problémů v práci	5
vznik lepších vztahů v pracovním týmu na základě aktivit	7
Možnost diskutovat o problémových tématech ve firemních vztazích v rámci skupinového rozhovoru.	2
Poznávání kolegů	
poznávání nových i známých kolegů v jiném než pracovním prostředí	24
získání představy o činnosti dalších lidí ve firmě	1
Další přínosy z akce	

společné příjemné vzpomínky	3
inspirace („Některé aktivity jsem už využila na jiné akci s přáteli.“)	2
zábava (uměli jsme si hrát)	11
odpočinek od každodenního (i pracovního) stresu	8
Celkový dojem	
pozitivní hodnocení zázemí	1
ocenění přítomnosti kolegů ze Slovenska i jiných odloučených pracovišť	1
pozitivní hodnocení organizace	8
celkový pozitivní dojem z akce	20
ocenění pohybu, pobytu venku	1
původně negativní či nejistá očekávání se změnila v příjemný zážitek	7
příliš lidí shromážděných na malém prostoru	2
<i>„Měl jsem možnost zúčastnit se TB pořádaných i jinými společnostmi a rád konstatuji, že tento TB patří k těm „nej“. Přikládám to 2 faktorům: rodinné prostředí firmy a s tím spojená kultura chování a kvalitní příprava ze strany lektorů.“</i>	1
pozitivní vnímání aktivního a pozitivního zapojení ostatních účastníků do celé akce	4
ocenění principu dobrovolnosti	1
Doporučení pro příští realizaci	
zařazení sportovně a fyzicky náročnějších aktivit při příštím pořádání v kombinaci s týmovou soutěží	7
pořádání v jiném ročním období	7
rád/a by se zúčastnil/a podobné akce znovu	8
vyjádření přání setkání se s kolegy, kteří se neúčastnili stejného termínu TD	3
preferenze výběru účastníků s ohledem na reálné pracovní skupiny	1
přání zařazení prvku přespávání kvůli neformálnímu setkání s kolegy	5

Tabulka 9: Evaluace TD účastníky s časovým odstupem od konání akce

Jako jeden z nástrojů souhrnné evaluace projektu jsem využila i metody rozhovoru s ohniskovou skupinou. Ohnisková skupina byla složena ze čtyř účastnic. Jejich výběr byl přizpůsoben časovému vytížení zaměstnanců. Mezi těmito čtyřmi účastnicemi byly zastoupeny dvě divize (centrála – z ní dvě zaměstnankyně úctárny a jedna pracovnice odbytu – a obchodní divize Krauss Maffei). Účast těchto čtyř zaměstnankyň byla rozložena mezi tři termíny realizovaných TD. Rozhovor se uskutečnil 6. 4. 2012, tedy

čtyři a půl měsíce od realizace prvních Teambuildingových dnů a dva a půl měsíce od jejich posledního termínu konání. Doslovný přepis rozhovoru je uveden v příloze.

V rozhovoru účastnice vyzdvihly především sblížení, které nastalo mezi kolegy po absolvování akcí, a to i mezi některými jedinci, kteří mezi sebou před realizací měli mírně vyhrocený vztah. V rozhovoru bylo uvedeno, že po realizaci vznikla přátelštější atmosféra mezi některými zaměstnanci, reprezentovaná například tím, že se vzájemně oslovují křestními jmény i ti, kteří se dříve téměř neznali. Jedna účastnice uvedla, že posílení vzájemných osobních vztahů mělo následný příznivý dopad i na vztahy pracovní. Další z účastnic rozhovoru na druhou stranu uvedla, že nezaznamenala žádný výrazný pokrok, vzhledem k tomu, že většinu kolegů, s nimiž se účastnila TD, od té doby neměla příležitost potkat. Tyto výpovědi korespondují i s evaluací jednotlivých akcí, ze kterých vyplynulo, že většina účastníků zaznamenala posun v osobních vztazích a někteří z nich vidí posun i ve vzájemné spolupráci a komunikaci. Ten ovšem není příliš výrazný a není reflektován většinou zúčastněných.

K dosažení komplexnosti hodnocení jsem oba lektory, kteří byli součástí realizačního týmu, po skončení projektu požádala o krátké zhodnocení průběhu akce a přínosů, které měla pro ně. Svě osobní hodnocení sestavené ve stejném duchu jsem přidala také. Hodnocení všech tří organizátorů je tedy uvedeno dále:

- Ing. Jan Jeník:

„Z mého pohledu pomocného organizátora proběhl teambuilding bez vážných problémů. Co se programové připravenosti týče, vše bylo dopředu připraveno a na místě se doladřovaly jen detaily. Na prvním víkendu bylo znát, že pořádáme podobnou akci poprvé a proto jsme hůře odhadli časový průběh – neměli jsme dostatečně připravené výplňové hry, a tak jsme museli trochu improvizovat, což se nám podařilo a účastníci si ničeho nevšimli. Na dalších víkendech jsme již měli předpřipravené aktivity, které se mohly variabilně použít v prodlevách (ne vždy se stihlo vše, kvůli různorodosti účastnických skupin). Zároveň jsme na prvním víkendu zjistili drobné nedostatky v materiálové připravenosti na tvořící část (chyběly nám párátka, odlamovací nože a pár dalších drobností). Přes tyto mírné komplikace proběhl první „běh“ úspěšně a na další už jsme byli lépe připraveni. Zároveň slečna Kuboušková po

prvním víkendu dopilovala formu debriefingů a sjednotili jsme i zarámování některých aktivit, což celou akci dle mého názoru zprofesionalizovalo.

Celkově mám na akci pozitivní názor. I přes několikaleté zkušenosti ve vedení skautského oddílu pro mě bylo zajímavé se podílet na organizaci podobné akce. Oproti akcím, na které jsem zvyklý, byla cílová skupina podstatně starší a navíc složená z pro mě zcela cizích lidí, kteří se ani mezi sebou moc neznali. Přesto vše probíhalo v přátelském prostředí a pod vedením slečny Kubouškové se nám podařilo všechny víkendy absolvovat bez zbytečných nesrovnalostí a prodlev. Dle reakcí účastníků si akci, až na dvě – tři výjimky, všichni užili a snad jim to i něco přineslo. Mě tedy určitě. “

- Martina Kváčová:

„Tyto čtyři víkendy jsem strávila ve skvělé partě, ačkoliv byla každá víkendová parta jiná. Nejvíce mě zaujalo to, že i ti, kteří měli nějaké zdravotní problémy (například jeden účastník má pouze jednu nohu, další má transplantovanou ledvinu), se i přesto zapojili do většiny her. Samozřejmě, že fyzicky náročnější hry vynechávali, ale svůj tým podporovali vždy alepsoň z povzdálí.

První blok seznamovacích her proběhl vždy v nervózní atmosféře, protože nikdo, jak jsme se dozvěděli ze závěrečné reflexe, nevěděl, co má od akce čekat. Důvěrové hry probíhaly většinou bez problémů. Když jsem s jednou skupinou zkoušela důvěrovou hru „Solný sloup“, jedna účastnice mě skoro pustila na zem, protože bylo vidět, že se plně nesoustředí. Naštěstí mě zachytila těsně nad zemí, přesto to byl pro mě nepříjemný zážitek, asi jeden jediný, který jsem během těchto víkendů zažila. U her „Kdo je to?, Plný dům, Vyjednávání a Vyšetřování“ jsme se vždy pobavili. Řada lidí ve hře „Kdo je to“, kde jsme zvolili téma vánoční dárky, na sebe řekla něco, co by do nich ostatní neřekli. Bylo to takové příjemné odreagování. Hra „Vyjednávání“ dokázala u účastníků vyvolat přesnou představu o tom, jak ve firmě vypadají problémy v komunikaci a spolupráci. Při této hře dokázali účastníci dobře pojmenovat problémy, které odhalili.

Druhý den probíhal akčněji, protože jsme většinu času trávili venku. Především hry „Odrasový můstek a Propojená korporace“ byly pro účastníky zábavné a v něčem nové. Závěrečná kreativní hra „Bytost“ byla velkým překvapením, i tak se ale setkala s pozitivními ohlasy. Bylo až neuvěřitelné, jak se účastníci do této aktivity zapojili.

Vytvořili pěkné modely, které vystihovaly prožitý víkend, např. housenka, model penzionu Štílec, chobotnice, apod.“

- Lenka Kuboušková

„Přínos pořádání TD pro mě osobně byl značný. Měla jsem možnost pracovat s opravdu velkým počtem lidí. Pořádání akce navíc nebylo jen tak na zkoušku, jako příležitosti, které jsem měla ve škole, naopak, měla jsem možnost ovlivnit životy jednotlivců účastnících se akce, a tím i celé organizace. S touto skutečností přicházela také velká zodpovědnost. Pokud by se na některém z termínů stalo mezi účastníky něco, co by nějak výrazně zhoršilo jejich osobní vztahy, mohla moje práce mít negativní dopad na chod celé firmy. Jsem proto ráda, že taková situace nenastala, že se nám vše relativně povedlo. Malé nedostatky jsme byli schopni konstruktivně řešit a poučit se z nich.

Práci na tomto projektu se hodně prohloubilo i mé porozumění principům prožitkové pedagogiky i konkrétně metodice Project Adventure. Zjistila jsem, co mi nedělá potíže, v čem mám naopak rezervy (například vedení debriefingu). V souladu s aplikovanou metodikou jsem se učila z vlastních zkušeností s využíváním jejích zásad.“

Po vyhodnocení všech dat z projektu jsem předala vzniklé výsledky a závěry zadavatelce Ing. Janě Kubouškové. Poprosila jsem ji o krátké zhodnocení, do jaké míry jsme podle jejího mínění dokázali naplnit zadání akce, a zda jsou v praxi po absolvování Teambuildingových dnů všemi zaměstnanci v pracovním prostředí znatelné nějaké změny. Její hodnocení bylo následující:

„Absolvování této akce bylo pro naše zaměstnance novinkou. Jsme firma založená v roce 1990 a podnikání jsme začínali s manželem sami ve dvou. Během let narostl počet zaměstnanců tak, že nyní máme tři divize s dvěma hlavními oblastmi podnikání.

Rostoucí počet zaměstnanců s sebou nesl nutnost změny organizace a řízení zaměstnanců. Také bylo potřeba změnit přístup k zaměstnancům samotným. To, co jsme si mohli dovolit ve firmě rodinného typu do 50 zaměstnanců, najednou nefungovalo.

Proto jsme přivítali možnost zaměstnance zapojit i do jiných aktivit než pracovních s cíleným záměrem na komunikaci mezi jednotlivými odděleními a jejich spolupráci.

Samotných akcí jsem se neúčastnila z toho důvodu, aby zaměstnanci neměli pocit, že jsou kontrolováni vedením firmy, mohli se více uvolnit a projevit. Navíc také z časových důvodů, protože vzhledem k prostorám a množství zaměstnanců je bylo nutno rozdělit do 4 skupin. Nicméně po každém termínu jsem měla možnost zúčastnit se hodnocení.

Bylo pro mne velkým přínosem, že jsem si buď potvrdila své mínění o jednotlivých zaměstnancích, nebo jsem je mohla doplnit a dokonce mne některé chování zaměstnanců příjemně překvapilo.

Akce byla velmi pozitivně hodnocena při ročních pohovorech se zaměstnanci s nápady, jak příště další akci zopakovat. Přispěla k lepšímu poznání zaměstnanců, kteří nemají možnost se denně setkávat a zjištění, že pokud spolu tráví i nějaký volný čas, lépe se jim spolupracuje. Také výstava prací společně vytvořených ve firmě měla pozitivní ohlas dokonce i u našich zákazníků. V pracích se projevil tvůrčí přístup zaměstnanců včetně kolektivního ducha a firemní loajality, což pro mne bylo příjemným zjištěním.

Potvrdila se nám potřeba konání takovýchto akcí. Zaměstnanci mají k sobě blíž, jsou schopni lépe spolupracovat a pracují v uvolněnější atmosféře.

Tímto za firmu KUBOUŠEK s.r.o. děkuji týmu za kvalitně připravenou akci.

*Ing. Jana Kuboušková
personální ředitelka*

6. 4. 2012“

6. Závěr

V rámci této bakalářské práce byly připraveny, zrealizovány a evaluovány čtyři teambuildingové programy pro společnost KUBOUŠEK s. r. o. Po vyhodnocení těchto programů na základě očekávaných výstupů je možné říci, že pouze jeden z těchto programů byl úspěšný a očekávaných výstupů u něj bylo dosaženo. U jednoho dalšího programu bylo dosaženo čtyř z pěti těchto výstupů a u zbylých dvou programů byly naplněny tři z pěti očekávaných výstupů. Tyto zbývající programy nelze prohlásit přímo za neúspěšné, vzhledem k tomu, že v nich bylo dosaženo dílčích výstupů, které měly za

následek určité přínosy pro jednotlivé účastníky i pro celou firmu. Nelze je však považovat ani za zcela úspěšné.

Z reflexí účastníků i ze zákulisních rozhovorů s majiteli vyplynulo, že by za nějakou dobu rádi zorganizovali další teambuildingovou akci, která by mohla navázat na Teambuildingové dny 2011/12. Při přípravě takovéto akce by pak bylo vhodné přihlídnout k doporučením získaným z evaluace jednotlivých akcí TD, jako je pořádání akce na jaře nebo v létě. Další dobrou změnou by mohlo být uspořádání pobytové akce pro celou firmu, kdy by nechyběly organizované programy i neformální setkávání v méně organizovaných částech akce. Pro připravované programy by pak bylo vhodné volit skupiny o počtu účastníků mezi dvanácti a šestnácti na jednu skupinu. Tyto skupiny by neměly být stálé po celou dobu trvání akce, ale naopak by se v nich účastníci měli střídát takovým způsobem, aby se potkávali jak zaměstnanci různých divizí, tak i kolegové pracující ve stejném oddělení. V programu akce by měly být zařazeny jak sportovní činnosti, tak aktivity zaměřené na rozvoj komunikace a spolupráce, v kombinaci s kreativními programy. Na přípravu takové akce by bylo potřeba sestavit větší realizační tým a termín akce stanovit a oznámit všem účastníkům nejméně šest měsíců dopředu, aby bylo možné ho zapracovat do časového pracovního harmonogramu společnosti.

Realizace programu byla účastníky i zadavatelkou programu celkově hodnocena pozitivně. Přínosy projektu byly spatřovány hlavně v možnosti vzájemného hlubšího poznání zaměstnanců firmy. Oceněna byla i možnost aktivního odpočinku a odreagování se od pracovního stresu. Dalším přínosem, který sice nebyl zmiňován tak často, jako předchozí skutečnosti, ale přesto může být považován za významný, je částečné zlepšení spolupráce a komunikace v rámci firmy na základě absolvovaných akcí, které bylo po ukončení projektu reflektováno v e-mailovém hodnocení, v hodnocení zadavatelky i v rozhovoru s ohniskovou skupinou. Zaměstnanci jsou schopni oslovovat se vzájemně jmény, mají společné zážitky, na jejichž základě se do jejich pracovních kontaktů dostala uvolněná atmosféra podporující ochotu ke spolupráci a k interakcím s kolegy ze všech oddělení společnosti. Celkově je možné říci, že absolvování Teambuildingových dnů drtivou většinou zaměstnanců alespoň o krok přiblížilo firmu ke dříve zažívané atmosféře rodinné firmy, podporující své zaměstnance

v práci i v osobním životě. Dosažení tohoto pomyslného mezníku je i přáním majitelů firmy a bude k němu zapotřebí delší cesty. Tato kolektivní zkušenost však příznivě nasměrovala společnost k dalšímu postupu žádoucí cestou. Na závěr přikládám fotografie vybraných vytvořených Bytostí umístěných do prostor centrály firmy.



Ilustrace 15: Bytosti z TD č. 4 ve vstupní hale budovy



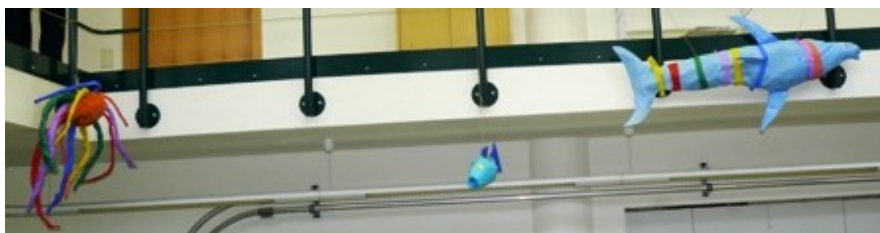
Ilustrace 14: Bytosti z TD č. 1 a 4 v jednací místnosti



Text 1: Bytost z TD č. 1 na recepci



Ilustrace 16: Bytost z TD č. 2 v jednací místnosti



Ilustrace 17: Bytosti z TD č. 1 a 2 u zábradlí nad výstavní místností

7. Použitá literatura

1. APPLEFIELD, J. M., HUBBER, R., MOALLEM, M., 2000/2001. *Constructivism in theory and practice. Toward a better understanding*. The High School Journal, Vol. 84, Iss. 2. In ČINČERA, J., 2007. *Práce s hrou pro profesionály*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1974-0
2. ARGYLE, M.; HENDERSON, M., 1986. *Die Anatomie menschlicher Beziehungen. Spielregeln des Zusammenlebens*. Paderborn: Jufermann. In NAKONEČNÝ, M., 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. ISBN: 80-247-0577-X
3. BELZ H., SIEGRIST, M., 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody cvičení a hry*. Praha: Portál. ISBN: 80-7178-479-6
4. COLLARD, M., 2005. *No Props. Great Games with No Equipment*. Beverly: Project Adventure. ISBN: 0-934387-05-2
5. ČINČERA, J., 2007. *Práce s hrou pro profesionály*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1974-0
6. DESSBROSE, L., 2011. *SWOT analýza pro firmu KUBOŠEK s. r. o. České Budějovice*.
7. DE VITO, J. A., 2008. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vydání. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2018-0
8. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada. ISBN: 80-247-1300-4
9. ELLIOTT, J., 1981. *Action-research: A framework for Self-evaluation in Schools. TIQL-Working Paper No. 1*. Cambridge: Institute of Education. In JANÍK, T., JANÍKOVÁ, M. *Akční výzkum ve školské inovaci. Akční výzkum – výzkum prováděný učitelem*. In ŠVEC, Š. A kol., 2009. *Metodologie věd o výchově. Kvalitativně-scientické a kvalitativně-humanitní přístupy v edukačním výzkumu*. České rozšířené vydání. Brno: Paido. ISBN: 978-80-7315-192-8
10. FRANK, S. Laurie., 2004. *Journey Toward the Caring Classroom*. Oklahoma City: Wood'n Barnes Publishing & Distribution. ISBN: 1-885473-60-5
11. HIRŠOVÁ, M., 2007. *Manažerská psychologie*. Jindřichův Hradec: VŠE Praha, Fakulta managementu. ISBN: 978-80-245-0928-8
12. HOMANS, E. C., 1961. *Social Behavior. Its Elementary Forms*. New York Harcourt: Brace & World. In NAKONEČNÝ, M., 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. ISBN: 80-247-0577-X
13. JANÍK, T., MIKOVÁ, M. *Pořizování videozáznamu jako metoda sběru dat*. In ŠVARÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN: 978-80-7367-313-0
14. KELLOG FOUNDATION, 1998. *Hodnocení projektů a programů*, Battle Creek: W. K. Kellogg Foundation
15. NAKONEČNÝ, M., 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. ISBN: 80-247-0577-X
16. NEUMAN, J., 2011. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. 6 vydání. Praha: Portál. ISBN: 978-80-7367-910-1

17. PATTON, M.J., 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN: 0-7619-1971-6
18. ROHNKE, K. BUTLER, S., 1995. *Quicksilver*. Project Adventure. ISBN: 0-7872-2103-1
19. SCHOEL, J., MAIZELL, R. S., 2002. *Exploring Islands of Healing. New Perspectives on Adventure Based Counseling*. Beverly: Project Adventure. ISBN: 0-934387-15-X
20. SCHULTZ, H. SCHULTZ, Y. JONES, D., 1997. *Pour Your Heart Into It*. New York: Hyperion. In SMOLOWE, A., BUTLER, S., MURRAY, M., 1999. *Adventure in Business. An I.M.M.E.R.S.I.O.N. Approach to Training and Consulting*. Project Adventure. ISBN: 0-536-02216-X
21. SEDLÁČEK, M. *Ohniskové skupiny a skupinový rozhovor*. In ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN: 978-80-7367-313-0
22. SEWELL, A., 2002. *Constructivism and student misconceptions. Why every teacher needs to know about them*. Australian Science Teachers Journal. Vol. 48, Iss. 4. p. 24. In ČINČERA, J., 2007. *Práce s hrou pro profesionály*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1974-0
23. SMOLOWE, A., BUTLER, S., MURRAY, M., 1999. *Adventure in Business. An I.M.M.E.R.S.I.O.N. Approach to Training and Consulting*. Project Adventure. ISBN: 0-536-02216-X
24. SVATOŠ, V., LEBEDA, P., 2005. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada. ISBN: 80-247-0318-1
25. STAEHLE, W. H., 1980. *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung*. München: Vahlen. In NAKONEČNÝ, M., 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. ISBN: 80-247-0577-X
26. SWEENEY, L. B., MEADOWS, D., 1995. *The Systems Thinking Playbook*. ISBN: 0-9666127-0-1
27. WIENDIECK, G., 1994. *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin-München: Quintessenz Verlag. In NAKONEČNÝ, M., 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. ISBN: 80-247-0577-X

8. Přílohy

Seznam příloh

- 8.1. Doslovný přepis rozhovoru se zadavatelem (součást analýzy potřeb)
- 8.2. Předloha pro souhlas s pořizováním fotografií a videozáznamů
- 8.3. Předloha záznamových archů ke sledování míry aktivního zapojení do debriefingových částí aktivit
- 8.4. Hrací karta k aktivitě Skupinové bingo
- 8.5. Plány jednotlivých realizovaných programů na Teambuildingové dny
- 8.6. Záznamy z pozorování průběhu Teambuildingových dnů
- 8.7. Přehled vyúčtování Teambuildingových dnů 2011 – 2012
- 8.8. Doslovný přepis rozhovoru s ohniskovou skupinou z 6. 4. 2012
- 8.9. Přílohy na DVD

8.1. Doslovný přepis rozhovoru se zadavatelem (součást analýzy potřeb)

Zadavatel (Ing. Jana Kuboušková): Z

Designér programu (Lenka Kuboušková): D

D: Tak jsme domluveny na tom, že si... že budu dělat teambuilding, dvoudenní, u vás ve firmě. V místě.

Z: Mhm.

D: A od tebe bych potřebovala teďka vědět, co ty považuješ za největší, nebo ne největší, ale jaký problémy ty zaměstnanci, který se toho teambuidlingu budou účastnit, tak jaký ty zaměstnanci mají problémy. Vlastně, co tam vidíš jako problém, který bychom eventuelně pak mohli nějakým způsobem řešit?

Z: Spolupráce toho kolektivu.

D: Kolektivu jako v rámci divize anebo i celého kolektivu mezi divizema?

Z: I tak. V rámci divize i potom mezi divizema... jednotlivěma.

D: Mhm.

Z: Protože je tam mezi nima řevnivost a jedni si myslí, že vydělávají na druhý a není to tak. A velkej problém je jako,... že třeba technici a obchodníci si myslí, že teda ta účtárna je tam jako navíc, že je tam vlastně jako třeba účtárna a odbyt, že je tam jakoby zbytečná, že... Nebo nevím, jestli úplně zbytečná, ale maj pocit, že jakoby vydělávaj na účtárnu a na odbyt. Takže bych potřebovala, aby se do toho k těm servisním technikům a k těm obchodníkům, aby se do toho zapojil ten odbyt s tou účtárnou, protože..., aby spolupracovali dohromady.

D: Mhm. Takže problémem je to, že vlastně jedna divize nebo víc divizí si neumí představit, co dělají (Z:... ostatní...) jiný divize a myslí si, že na ně vydělávaj a že teda oni vlastně nedělaj nic a nechaj se platit z toho, co teda vydělá divize třeba techniků.

Z: Mhm, jo, jo...

D: To znamená, že teda jednak spolupráce, jednak nějaká informovanost asi jakoby o tom, jaký pracovní problémy mají, asi taky, že jo? (Z: Mhm...) Co oni řeší vlastně v každodenní práci...

Z: No, jako problémy, který řeší v každodenní práci, to jsou jakoby problémy technickýho rázu, do kterých asi nebudeme na tom teambuildingu vidět. Ale tam spíš jde eště vo to, aby dovedli prezentovat firmu, aby měli pocit, že ta firma je jakoby jejich, že... nebo ne jejich, ale že je to jejich domácí půda, kde by se měli cítit prostě bezpečně a kde by měli mít prostě zázemí v takový míře, aby v momentě, kdy pak jedou

někam za obchodem nebo za tím servisem, tak že prostě se na tu základnu vlastně můžou spolehnout. A v tom by jim měla pomoci jak ta účtárna, tak ten odbyt.

D: Mhm.

Z: Jo, takže jako tímhle tím stylem, to nějak vlastně dali domhromady.

D: Mhm. Takže oni ve výsledku by měli mít pocit, že ta firma je celek (Z: No, no...) a oni jsou součástí (Z: ...toho celku...) toho celku a mají si... aby věděli, že vlastně od těch ostatních si můžou taky nechat pomoci a že jim taky oni mají pomoci, když ty druhý to potřebují.

Z: No, což samozřejmě..., to tak je, no.

D: Takže ono to asi v nějaký míře funguje, u někoho možná, a u někoho to třeba až tolik nefunguje.

Z: No, ono to víceméně asi funguje, spíš jde o to, jako o to uvědomění si toho. (D: ... aha...) Aby si uvědomili, že prostě oni sice odvádějí svojí práci, odvádějí dobře, odvádějí ji v rámci svých technických nebo odborných znalostí, ale bez toho ostatního servisu by jim to nešlo tak, jak jim to prostě jde, protože k tomu potřebují mít prostě zajištěný náhradní díly, potřebuje to někdo dovízt, potřebuje to někdo naskladnit, potřebuje to někdo vyskladnit. Jo? Takže to jsou záležitosti, vlastně který kdyby si měli dělat sami, tak jim to zabere mnohem víc času a je to pro ně mnohem prostě náročnější.

D: Mhm. Dobře, tak to by byla jedna položka, spolupráce, a vnímání firmy jako celku by byla druhá položka, jo?

Z: Mhm, mhm, mhm.

D: To tak můžeme vnímat. A v rámci té spolupráce si myslím, že by se mělo pracovat i jakoby na schopnostech komunikace, jestli by vám to vyhovovalo takhle?

Z: Jo, jo, jo... To určitě.

D: Protože to je základní složka té spolupráce, takže na to bychom se asi mohli zaměřit v rámci toho teambuildingu dvoudenního. Tam by mohl být na to dostatek prostoru, relativně. Takže komunikace, v rámci teda dílčího celku spolupráce a pak teda vnímání firmy jako celek.

Z: Mhm, mhm...

D: Já si myslím, že to je možná až dost, na dva dny, (Z: ... mhm...) že je lepší se zaměřit jako na užší část, ale prostě udělat ji pořádně, takže bychom si teďka asi nic dalšího plánovat nemuseli. Já bych pak rozplánovala konkrétně, jaký ty složky té komunikace by se jak zaměřili, a ve chvíli, kdy bych ten program nějakým způsobem sestavila, tak bych ti to zase předložila, vysvětlila bych ti, co tam k čemu je a na co se

teda budeme konkrétně zaměřovat, co by se z tý jaký hry nebo aktivity mohli naučit, co by mělo být jako výstupem. A samozřejmě výstupy si musíme stanovit, než ten program budeme realizovat, protože podle nich pak zároveň budeme hodnotit jestli vlastně se nám něco podařilo nebo nepodařilo. Jestli jsme teda tam s nima vůbec něco udělali, nějak pokročili, nebo ne.

Z: Mhm.

D: Dobře, takže jsme domluvené. Díky.

Z: Taky děkuju.

8.2. Předloha pro souhlas s pořizováním fotografií a videozáznamů

Souhlasím s uveřejněním fotografií a videozáznamů, na kterých jsem zachycen/a a které byly pořízeny na Teambuildingových dnech firmy KUBOUŠEK s. r. o. (datum)., v bakalářské práci slečny Lenky Kubouškové.

Jméno a příjmení (tiskacím písmem):.....

Podpis:

8.3. Předloha záznamových archů ke sledování míry aktivního zapojení do debriefingových částí aktivit

Název aktivity	Míra zapojení do debriefingu
Reflexe pocitů a zkušeností se spoluprací jednotlivých divizí firmy	
Kroužení po stropě	
Důvěrové aktivity	
Plný dům	
Vyjednávání	
Vyšetřování	
Odrasový můstek	
Propojená korporace	
Slepý čtverec	
Balónkové šílenství	
Bytost (zapojení v průběhu aktivity)	
Závěrečná diskuse a hodnocení	

Tabulka 10: Záznamový arch míry aktivního zapojení do debriefingových částí aktivit

8.4. Hrací karta k aktivitě Skupinové bingo

Majitel Bingo karty:

<i>Rád/a sleduji historické filmy nebo dokumenty:</i>	<i>Mám rád/a akční filmy:</i>	<i>Mám doma sbírku (doplňte jakou)</i>	<i>Rád/a chodím do přírody:</i>
<i>Rád/a vařím:</i>	<i>Rád/a plavu:</i>	<i>Rád/a se dozvídám něco nového:</i>	<i>Rád/a čtu (doplňte jaký žánr)</i>
<i>Mám rád/a společnost:</i>	<i>Jako malý/á jsem chtěl být (doplňte povolání)</i>	<i>Rád/a chodím na houby:</i>	<i>Rád/a sportuji (doplňte jaký sport)</i>
<i>Rád/a zahradničím:</i>	<i>Rád/a sleduji dokumenty o zvířatech:</i>	<i>Moje oblíbená barva je (doplňte jaká):</i>	<i>Rád/a pracuji nebo tvořím něco rukama:</i>
<i>Mám domácího mazlíčka (doplňte jakého).....:</i>	<i>Rád/a chodím po českých hradech a zámcích:</i>	<i>Mám rád/a klasickou hudbu:</i>	<i>Rád/a chodím do kina:</i>

Tabulka 11: Hrací karta k aktivitě Skupinové bingo

8.5. Plány jednotlivých realizovaných programů na Teambuildingové dny

Tabulka 12: Plán programu na Teambuildingové dny 25. – 26. 11. 2011

1. den programu (9:00 – 17:00)			
Čas	Název bloku programu	Popis aktivity	Rozdělení rolí a pomůcky
9:00 – 9:30	Úvod	<ul style="list-style-type: none"> • Poděkování za příchod • představení týmu • co je to teambuilding • očekávání účastníků • co účastníky čeká • tykání • organizace – jídlo, souhlas k focení a natáčení 	Lenka – vysvětluje Martina – rozdává pomůcky Honza – rozdává pomůcky tužky a papíry
9:30 – 10:00	Icebreakery I	Co máme společného ve dvojicích, pak ve skupinách, vytvoření jmenovek	Lenka – uvádí Martina – rozdává pomůcky Honza – fotí, rozdává pomůcky Papíry, tužky
10:00 – 10:45	Dohoda	Povídání v 5, pak 10 a celá skupina	Lenka – uvádí Martina – rozdává pomůcky, doplňuje diskusi Honza – fotí, doplňuje diskusi
10:45 – 11:00	přestávka		Příprava trasy na důvěrové aktivity
11:00 – 11:30	Skupinový rozhovor	Reflexe pocitů a zkušeností se spoluprací jednotlivých divizí firmy.	Lenka – uvádí Honza – zapisuje míru zapojení do diskuse
11:30 – 12:00	Icebreakery II	Skupinové bingo, Kroužení po stropě + debriefing	Lenka – uvádí Skupinové bingo Martina – uvádí Kroužení po stropě Honza – fotí, zapisuje míru zapojení do debriefingu Kartičky na skupinové bingo
12:00 – 13:00	Důvěrové hry + debriefing	Pád důvěry ve dvojicích Solný sloup Procházka ve dvojicích	Lenka – uvede blok, pak jednotlivé hry s polovinou skupiny Martina – uvádí jednotlivé hry s druhou polovinou skupiny Honza – fotí, zapisuje míru zapojení do debriefingu

13:00 – 14:00	Oběd		
14:00-15:30	Komunikační hry I	Kdo je to? (Hledání autora napsaných informací o účastnících) Plný dům + debriefing role ve skupině (sanitka, buldozér, ponorka) Vyjednávání + debriefing	Lenka – zadává aktivity Martina – doplňuje úvod, rozdává pomůcky, fotí Honza – během Kdo je to? připravuje Plný dům, pak fotí nebo natáčí, zapisuje míru zapojení do debriefingu (Plný dům, Vyjednávání) lepící páska, papíry, tužky
15:30 – 15:45	Přestávka		Příprava aktivity Vyšetřování
15:45 – 16:30	Komunikační aktivita	Vyšetřování + debriefing zaměřený na průběh komunikace ve skupině	Lenka – uvádí, průběžně pomáhá skupinám Martina – rozdává pomůcky, průběžně pomáhá skupinám Honza – zapisuje míru zapojení do debriefingu Rekvizity z místa činu (láhev od alkoholu, 2 sklenky (1 od rtěnky), popelník, část spáleného dopisu), indicie
16:10 – 17:00	Zpětná vazba	Zhodnocení proběhlého dne pomocí fotek různě se tvářících lidí, rámcové seznámení s programem následujícího dne	Lenka – uvádí, účastní se reflexe Martina – účastní se reflexe Honza – účastní se reflexe Zvířecí pexeso
17:00 – 17:05	Úklid a odjezd domů		
2. den programu (9:00 – 16:00)			
Čas	Název bloku programu	Popis aktivity	Pomůcky
9:00 – 9:15	Přivítání	Rozebrání případných věcí k řešení z minulého dne s ohledem na zpětnou vazbu z odpoledne	
9:15 – 9:45	Zahřívací aktivity I	Andělská Anděla Zaplň prostor Zrcadlový obraz Stretching na vlně, Yurtový kruh	Lenka – uvádí, zapojení do některých aktivit Martina – zapojení do některých aktivit Honza – fotí, ke konci odchází připravit Odrazový můstek

9:45 – 10:30	Kooperační aktivity I	Odrasový můstek + debriefing	Lenka – uvádí aktivitu, odebírá opuštěné kameny jedné skupině Martina – odebírá opuštěné kameny druhé skupině Honza – fotí, zapisuje míru zapojení do debriefingu 2 dlouhá lana, 20 kobercových čtverců
10:30 – 10:45	Přestávka		
10:45 – 11:15	Aktivity k řešení problémů ve skupině I	Rychlá výměna, Jsi to ty?, Tleskání v kruhu	Lenka – uvádí, hlídá bezpečnost u Jsi to ty? Martina – doplňuje, hlídá bezpečnost u Jsi to ty? Honza – připravuje propojenou korporaci
11:15 – 12:00	Kooperační aktivity II	Propojená korporace + debriefing	Lenka – uvádí, zapisuje výsledky jednotlivých kol Martina – startuje a ukončuje kola (hlídá čas), Honza – fotí, zapisuje míru zapojení do debriefingu 8 krabic, 60 malých měkkých míčků (4 různé barvy), 4 lana k označení prostoru týmu
12:00 – 12:30	Zahřívací aktivity II	Dostihy, Stroj	Lenka – uvádí Dostihy Martina – uvádí Stroj Honza – fotí
12:30 – 13:30	Oběd		
13:30 – 14:45	Závěrečná kooperační aktivita	Bytost	Lenka – uvádí Martina – připravuje pomůcky Honza – fotí, zapisuje míru zapojení do aktivity a všech skupin Papíry, nůžky, lepidla, fixy, pastelky, staré noviny a časopisy, ústřížky látky, provázky...
14:45 – 14:50	Přestávka		
14:50 – 15:40	Závěrečná diskuse a hodnocení	Písemná zpětná vazba k průběhu víkendu, osobní zhodnocení celého víkendu v rámci diskuse	Lenka – uvádí, zapojuje se do diskuse Martina – zapojuje se do diskuse Honza – zapojuje se do diskuse Papíry, tužky
15:40 – 15:45	Úklid a odjezd domů		

Tabulka 13: Plán programu na Teambuildingové dny 9. – 10. 12. 2011

1. den programu (8:00 – 15:30)			
Čas	Název bloku programu	Popis aktivity	Rozdělení rolí a pomůcky
8:00 – 8:30	Úvod	<ul style="list-style-type: none"> • poděkování za příchod • představení týmu • co je to teambuilding • očekávání účastníků • co účastníky čeká • tykání • organizace – jídlo, souhlas k focení a natáčení 	Lenka – vysvětluje Martina – rozdává pomůcky Honza – rozdává pomůcky tužky a papíry
8:30 – 9:00	Icebreakery I	Co máme společného ve dvojicích, pak ve skupinách, vytvoření jmenovek	Lenka – uvádí Martina – rozdává pomůcky Honza – fotí, rozdává pomůcky Papíry, tužky
9:00 – 9:45	Dohoda	Povídání v 5, pak 10 a celá skupina	Lenka – uvádí Martina – rozdává pomůcky, doplňuje diskusi Honza – fotí, doplňuje diskusi
9:45 – 10:00	přestávka		Příprava trasy na důvěrové aktivity
10:00 – 10:30	Icebreakery II	Skupinové bingo, Kroužení po stropě + debriefing	Lenka – uvádí Skupinové bingo Martina – uvádí Kroužení po stropě Honza – fotí, Honza – zapisuje míru zapojení do debriefingu Kartičky na skupinové bingo
10:30 – 11:30 realiz. venku	Důvěrové hry	Pád důvěry ve dvojicích Solný sloup Procházka ve dvojicích Šíp a štít (rozehřívací aktivita)	Lenka – uvede blok, pak jednotlivé hry s polovinou skupiny Martina – uvádí jednotlivé hry s druhou polovinou skupiny Honza – fotí, zapisuje míru zapojení do debriefingu
11:30 – 12:00		Reflexe pocitů a zkušeností se spoluprací jednotlivých divizí firmy.	Lenka – uvádí Honza – zapisuje míru zapojení do diskuse
12:00 – 13:00	Oběd		

13:00-14:15	Komunikační hry	Kdo je to? Plný dům + debriefing role ve skupině (sanitka, buldozér, ponorka) Vyjednávání + debriefing	Lenka – zadává aktivity Martina – doplňuje úvod, rozdává pomůcky, fotí Honza – během Kdo je to? připravuje Plný dům, pak fotí nebo natáčí, zapisuje míru zapojení do debriefingu (Plný dům, Vyjednávání) lepící páska, papíry, tužky
14:15 – 14:30	Přestávka		Příprava aktivity Vyšetřování
14:30 – 15:10	Komunikační aktivita – detektivní příběh	Vyšetřování + debriefing zaměřený na průběh komunikace ve skupině	Lenka – uvádí, průběžně pomáhá skupinám Martina – rozdává pomůcky, průběžně pomáhá skupinám Honza – zapisuje míru zapojení do debriefingu Rekvizity z místa činu (láhev od alkoholu, 2 sklenky (1 od rtěnky), popelník, část spáleného dopisu), indicie
15:10 – 15:25	Zpětná vazba	Zhodnocení proběhlého dne pomocí fotek různě se tvářících lidí, rámcové seznámení s programem následujícího dne	Lenka – uvádí, účastní se reflexe Martina – účastní se reflexe Honza – účastní se reflexe Zvířecí pexeso
15:25 – 15:30	Úklid a odjezd domů		–

2. den programu (9:00 – 16:00)

Čas	Název bloku programu	Popis aktivity	Pomůcky
9:00 – 9:15	Přivítání	Rozebrání případných věcí k řešení z minulého dne s ohledem na zpětnou vazbu z odpoledne	
9:15 – 9:45	Zahřívací aktivity	Andělská Anděla Zrcadlový obraz Portrét Stretching na vlně (venku),	Lenka – uvádí, zapojení do aktivit Martina – zapojení do aktivit Honza – fotí, ke konci odchází připravit Odrazový můstek
9:45 – 10:30 realizováno venku	Kooperační aktivity I	Odrazový můstek + debriefing	Lenka – uvádí aktivitu, odebírá kameny Martina – odebírá kameny Honza – fotí, zapisuje míru zapojení do debriefingu 2 dlouhá lana, 20 kobercových čtverců

10:30 – 10:45	Přestávka		
10: 45 – 11:15	Aktivity k řešení problémů ve skupině	Rychlá výměna, Jsi to ty?, Tleskání v kruhu (změna polohy rukou – vodorovně, ne kolmo k zemi)	Lenka – uvádí, hlídá bezpečnost u Jsi to ty? Martina – doplňuje, hlídá bezpečnost u Jsi to ty? Honza – připravuje Prop. korporaci
11:15 – 12:00 realizováno venku	Kooperační aktivita I	Propojená korporace + debriefing Yurtový kruh	Lenka – uvádí, zapisuje výsledky jednotlivých kol Martina – startuje a ukončuje kola (hlídá čas), Honza – fotí, zapisuje míru zapojení do debriefingu 8 krabic, 60 malých měkkých míčků (4 různé barvy), 4 lana k označení prostoru týmu
12:00 – 13: 00	Oběd		
13:00 – 13:15		Dostihy, Stroj, Balónkové šílenství	Lenka – uvádí Dostihy Martina – uvádí Stroj Honza – fotí
13:15 – 13:40 realizováno venku	Aktivity k řešení problému ve skupině	Améba, Slepý čtverec + debriefing, Gordický uzel	Lenka – uvádí aktivity, pak je realizuje s jednou skupinou Martina – realizuje aktivity s druhou skupinou Honza – fotí, zapisuje míru zapojení do debriefingu 2 lana
13:40 – 14:45	Závěrečná kooperační tvořivá aktivita	Bytost	Lenka – uvádí Martina – připravuje pomůcky Honza – fotí, zapisuje míru zapojení do aktivity a všech skupin Papíry, nůžky, lepidla, fixy, pastelky, staré noviny a časopisy, ústřižky látky, provázky...
14:45 – 15:00	Přestávka		
15:00 – 15:45	Závěrečná diskuse a hodnocení	Písemná zpětná vazba k průběhu víkendu, osobní zhodnocení celého víkendu v rámci diskuse	Lenka – uvádí, zapojuje se do diskuse Martina – zapojuje se do diskuse Honza – zapojuje se do diskuse Papíry, tužky
15:45 – 16:00	Úklid a odjezd domů		

Tabulka 14: Plán programu na Teambuildingové dny 13. – 14. 1. 2012

1. den programu (9:00 – 16:30)			
Čas	Název bloku programu	Popis aktivity	Rozdělení rolí a pomůcky
9:00 – 9:30	Úvod	<ul style="list-style-type: none"> • poděkování za příchod • představení týmu • co je to teambuilding • očekávání účastníků • co účastníky čeká • tykání • organizace – jídlo, souhlas k focení a natáčení 	<p>Lenka – vysvětluje Martina – rozdává pomůcky Honza – rozdává pomůcky</p> <p>tužky a papíry</p>
9:30 – 10:00	Icebreakery I	Představení partnera ve dvojici (jméno, funkce ve firmě, oblíbené jídlo, vysněná dovolená), Co máme společného ve dvojicích (vystřídat několik dvojic – rozdělení – koho moc neznají), pak ve skupinách, vytvoření jmenovek	<p>Lenka – uvádí Martina – rozdává pomůcky Honza – fotí, rozdává pomůcky</p> <p>Papíry, tužky, lepenky na jmenovky</p>
10:00 – 10:45	Dohoda	Povídání v 5, pak 10 a celá skupina	<p>Lenka – uvádí Martina – rozdává pomůcky, doplňuje diskusi Honza – fotí, doplňuje diskusi</p>
10:45 – 11:00	přestávka		Příprava trasy na důvěrové aktivity
11:00 – 11:30	Icebreakery II	Skupinové bingo, Kroužení po stropě + debriefing	<p>Lenka – uvádí Skupinové bingo Martina – uvádí Kroužení po stropě Honza – fotí, Honza – zapisuje míru zapojení do debriefingu</p> <p>Kartičky na skupinové bingo</p>

11:30 – 12:30 realizováno venku	Důvěrové hry + debriefing	Šíp a štít (rozehřívací aktivita) Pád důvěry ve dvojicích Solný sloup Procházka ve dvojicích Pád důvěry ze stolu (bude uveden pouze při časové rezervě) + společný debriefing důvěrových aktivit – komfortní zóny	Lenka – uvede blok, pak jednotlivé hry s polovinou skupiny Martina – uvádí jednotlivé hry s druhou polovinou skupiny Honza – fotí, zapisuje míru zapojení do debriefingu
12:30 – 13:00		Reflexe pocitů a zkušeností se spoluprací jednotlivých divizí firmy.	Lenka – uvádí Honza – zapisuje míru zapojení do díkuse
13:00 – 14:00	Oběd		
14:00- 15:15	Komunikační hry I	Kdo je to? Plný dům + debriefing (temperování s komentářem) Vyjednávání + debriefing	Lenka – zadává aktivity Martina – doplňuje úvod, rozdává pomůcky, fotí Honza – během Kdo je to? připravuje Plný dům, pak fotí nebo natáčí, zapisuje míru zapojení do debriefingu (Plný dům, Vyjednávání) lepící páska, papíry, tužky
15:15 – 15:30	Přestávka		Příprava aktivity Vyšetřování
15:30 – 16:10	Komunikační aktivita – detektivní příběh	Vyšetřování + debriefing zaměřený na průběh komunikace ve skupině (hodnocení palcem + komentář : Jaký byl průběh komunikace ve vaší skupině?)	Lenka – uvádí, průběžně pomáhá skupinám Martina – rozdává pomůcky, průběžně pomáhá skupinám Honza – zapisuje míru zapojení do debriefingu Rekvizity z místa činu (láhev od alkoholu, 2 sklenky (1 od rtěnky), popelník, část spáleného dopisu), indicie
16:10 – 16:25	Zpětná vazba	Zhodnocení proběhlého dne pomocí zvířecího pexesa	Lenka – uvádí, účastní se reflexe Martina – účastní se reflexe Honza – účastní se reflexe Zvířecí pexeso
16:25 – 16:30	Úklid a odjezd domů		

2. den programu (9:00 – 16:00)			
Čas	Název bloku programu	Popis aktivity	Pomůcky
9:00 – 9:10	Přivítání	Rozebrání případných věcí k řešení z minulého dne s ohledem na zpětnou vazbu z odpoledne	
9:10 – 9:55	Zahřívací aktivity	Andělská Anděla Zrcadlový obraz Portrét vytvoření jmenovek ve dvojici Stretching na vlně (venku)	Lenka – uvádí, zapojení do některých aktivit Martina – zapojení do některých aktivit Honza – fotí, ke konci odchází připravit Odrazový můstek lepenky na jmenovky, papíry tužky
9:55 – 10:30 realizováno venku	Kooperační aktivity I	Odrazový můstek + debriefing	Lenka – uvádí aktivitu, odebírá opuštěné kameny jedné skupině Martina – odebírá opuštěné kameny druhé skupině Honza – fotí, zapisuje míru zapojení do debriefingu 2 dlouhá lana, 20 kobercových čtverců
10:30 – 10:45	Přestávka		
10:45 – 11:15	Aktivity k řešení problémů ve skupině	Rychlá výměna, Jsi to ty?, Tleskání v kruhu (ruce dlaněmi kolmo k zemi, ne vodorovně se zemí)	Lenka – uvádí, hlídá bezpečnost u Jsi to ty? Martina – doplňuje, hlídá bezpečnost u Jsi to ty? Honza – připravuje propojenou korporaci
11:15 – 12:00 realizováno venku	Kooperační aktivity II	Propojená korporace + debriefing Yurtový kruh mokrý varianta - Balón	Lenka – uvádí, zapisuje výsledky jednotlivých kol Martina – startuje a ukončuje kola (hlídá čas), Honza – fotí, zapisuje míru zapojení do debriefingu 8 krabic, 60 malých měkkých míčků (4 různé barvy), 4 lana k označení prostoru týmu
12:00 – 13:00	Oběd		

13:00 – 13:20		Dostihy, Stroj, Balónkové šílenství	Lenka – uvádí Dostihy Martina – uvádí Stroj Honza - fotí
13:20 – 14:00	Aktivity k řešení problému ve skupině	Améba, Slepý čtverec + debriefing (sanitka, buldozér, ponorka), Gordický uzel	Lenka – uvádí aktivity, pak je realizuje s jednou skupinou Martina – realizuje aktivity s druhou skupinou Honza – fotí, zapisuje míru zapojení do debriefingu 2 lana
14:00 – 15:00	Závěrečná tvořivá kooperační aktivita	Bytost	Lenka – uvádí Martina – připravuje pomůcky Honza – fotí, zapisuje míru zapojení do aktivity a všech skupin Papíry, nůžky, lepidla, fixy, pastelky, staré noviny a časopisy, ústřižky látky, provázky...
15:00 – 15:10	Přestávka		
15:10 – 15:55	Závěrečná diskuse a hodnocení	Písemná zpětná vazba k průběhu víkendu, osobní zhodnocení celého víkendu v rámci diskuse <ul style="list-style-type: none"> • tři emoce vystihující víkend • 1 – nejlepší zážitek • 2 – nejhorší zážitek • 3 – nejužitečnější zážitek • 4 nejméně užitečný zážitek • 5 – organizace 	Lenka – uvádí, zapojuje se do diskuse Martina – zapojuje se do diskuse Honza – zapojuje se do diskuse Papíry, tužky
15:55 – 16:00	Úklid a odjezd domů		

Tabulka 15: Plán programu na Teambuildingové dny 20. – 21. 1. 2012

1. den programu (9:00 – 16:30)			
Čas	Název bloku programu	Popis aktivity	Rozdělení rolí a pomůcky
9:00 – 9:30	Úvod	<ul style="list-style-type: none"> • poděkování za příchod • představení týmu • co je to teambuilding • očekávání účastníků • co účastníky čeká • tykání • organizace – jídlo, souhlas k focení a natáčení 	<p>Lenka – vysvětluje Martina – rozdává pomůcky Honza – rozdává pomůcky</p> <p>tužky a papíry</p>
9:30 – 10:00	Icebreakery I	Představení partnera ve dvojici (jméno, funkce ve firmě, oblíbené jídlo, vysněná dovolená), Co máme společného ve dvojicích (vystřídat několik dvojic – rozdělení – koho moc neznají), pak povídání ve skupinách, vytvoření jmenovek	<p>Lenka – uvádí Martina – rozdává pomůcky Honza – fotí, rozdává pomůcky</p> <p>Papíry, tužky, lepenky na jmenovky</p>
10:00 – 10:45	Dohoda	Povídání v 5, pak 10 a celá skupina	<p>Lenka – uvádí Martina – rozdává pomůcky, zapisuje na flipchart Honza – fotí, doplňuje diskusi</p>
10:45 – 11:00	přestávka		Příprava trasy na důvěrové aktivity
11:00 – 11:30	Icebreakery II	Skupinové bingo, Kroužení po stropě + debriefing	<p>Lenka – uvádí Skupinové bingo Martina – uvádí Kroužení po stropě Honza – fotí, Honza – zapisuje míru zapojení do debriefingu</p> <p>Kartičky na skupinové bingo</p>

11:30 – 12:30 realiz. venku	Důvěrové hry + debriefing	Šíp a štít (rozehřívací aktivita) Pád důvěry ve dvojicích (rozdělení podle dvojic z pexesa) Solný sloup Procházka ve dvojicích Pád důvěry ze stolu (bude uveden pouze při časové rezervě) + společný debriefing důvěrových aktivit – komfortní zóny – venku nebo povídání uvnitř	Lenka – uvede blok, pak jednotlivé hry s polovinou skupiny Martina – uvádí jednotlivé hry s druhou polovinou skupina Honza – fotí, zapisuje míru zapojení do debriefingu
12:30 – 13:00		Reflexe pocitů a zkušeností se spoluprací jednotlivých divizí firmy.	Lenka – uvádí Honza – zapisuje míru zapojení do diskuse
13:00 – 14:00	Oběd		
14:00- 15:15	Komunikační hry I	Kdo je to? (Hledání autora napsaných informací o účastnících – vánoční dárky) Plný dům + debriefing (temperování s komentářem) Vyjednávání (seřazení podle výšky a rozdělení rozpočítáním) + debriefing	Lenka – zadává aktivity Martina – doplňuje úvod, rozdává pomůcky, fotí Honza – během Kdo je to? připravuje Plný dům, pak fotí nebo natáčí, zapisuje míru zapojení do debriefingu (Plný dům, Vyjednávání) lepící páska, papíry, tužky
15:15 – 15:30	Přestávka		Příprava aktivity Vyšetřování
15:30 – 16:10	Komunikační aktivita – detektivní příběh	Vyšetřování (dvojice podle fixů – dvojice, které jsou naproti utvoří čtveřici) + debriefing hodnocení palcem + komentář	Lenka – uvádí, průběžně pomáhá skupinám Martina – rozdává pomůcky, průběžně pomáhá skupinám Honza – zapisuje míru zapojení do debriefingu Rekvizity z místa činu (láhev od alkoholu, 2 sklenky (1 od rtěnky), popelník, část spáleného dopisu), indicie

16:10 – 16:25	Zpětná vazba	Zhodnocení proběhlého dne pomocí zvířecího pexesa	Lenka – uvádí, účastní se reflexe Martina – účastní se reflexe Honza – účastní se reflexe Zvířecí pexeso
16:25 – 16:30	Úklid a odjezd domů		
2. den programu (9:00 – 16:00)			
Čas	Název bloku programu	Popis aktivity	Pomůcky
9:00 – 9:10	Přivítání	Rozebrání případných věcí k řešení z minulého dne s ohledem na zpětnou vazbu z odpoledne	–
9:10 – 9:55	Zahřívací aktivity	Andělská Anděla Zrcadlový obraz (rozdělení podle toho s kým se včera moc nepotkali – libovolně) Portrét (ve dvojici si vzájemně nakreslit portrét, dvojice si musí po celou dobu hledět do očí) vytvoření jmenovek ve dvojici Stretching na vlně,	Lenka – uvádí, zapojení do některých aktivit Martina – zapojení do některých aktivit Honza – fotí, ke konci odchází připravit Odrazový můstek lepenky na jmenovky, papíry tužky
9:55 – 10:30 realizováno venku	Kooperační aktivity I	Odrazový můstek + debriefing	Lenka – uvádí aktivitu, odebírání opuštěné kameny jedné skupině Martina – odebírání opuštěné kameny druhé skupině Honza – fotí, zapisuje míru zapojení do debriefingu 2 dlouhá lana, 20 kobercových čtverců
10:30 – 10:45	Přestávka		
10:45 – 11:15	Aktivity k řešení problémů ve skupině	Rychlá výměna, Jsi to ty?, Tleskání v kruhu (ruce dlaněmi kolmo k zemi, ne vodorovně se zemí!)	Lenka – uvádí, hlídá bezpečnost u Jsi to ty? Martina – doplňuje, hlídá bezpečnost u Jsi to ty? Honza – připravuje propojenou korporaci

11:15 – 12:00 realizováno venku	Kooperační aktivity II	Propojená korporace + debriefing + Yurtový kruh (s lany, ne s držením rukama) mokrý varianta – Balón (komunikační aktivita)	Lenka – uvádí, zapisuje výsledky jednotlivých kol Martina – startuje a ukončuje kola (hlídá čas), Honza – fotí, zapisuje míru zapojení do debriefingu 8 krabic, 60 malých měkkých míčeků (4 různé barvy), 4 lana k označení prostoru týmu
12:00 – 13:00	Oběd		
13:00 – 13:20	Zahřívací aktivity II	Dostihy, Stroj, Balónkové šílenství	Lenka – uvádí Dostihy Martina – uvádí Stroj Honza - fotí
13:20 – 14:00	Aktivity k řešení problému ve skupině	Améba, Slepý čtverec + debriefing (sanitka, buldozér, ponorka), Gordický uzel rozdělení do skupin seřazením podle měsíce narození – pak na poloviny	Lenka – uvádí aktivity, pak realizuje s jednou skupinou Martina – realizuje aktivity s druhou skupinou Honza – fotí, zapisuje míru zapojení do debriefingu 2 lana
14:00 – 15:00	Závěrečná tvořivá kooperační aktivita	Bytost	Lenka – uvádí Martina – připravuje pomůcky Honza – fotí, zapisuje míru zapojení do aktivity a všech skupin Papíry, nůžky, lepidla, fixy, pastelky, staré noviny a časopisy, ústřížky látky, provázky...
15:00 – 15:10	Přestávka		
15:10 – 15:55	Závěrečná diskuse a hodnocení	Písemná zpětná vazba k průběhu víkendu, osobní zhodnocení celého víkendu v rámci diskuse <ul style="list-style-type: none"> • 1 – nejlepší zážitek • 2 – nejhorší zážitek • 3 – nejužitečnější zážitek • 4 nejméně užitečný zážitek • 5 – organizace • 6 – tři emoce vystihující víkend 	Lenka – uvádí, zapojuje se do diskuse Martina – zapojuje se do diskuse Honza – zapojuje se do diskuse Papíry, tužky
15:55 – 16:00	Úklid a odjezd domů		

8.6. Záznamy z pozorování průběhu Teambuildingových dnů

Tabulka 16: Záznam z pozorování průběhu Teambuildingových dnů 25. – 26. 11. 2011

1. den programu (9:00 – 17:00)	
Aktivity	Záznamy z pozorování
Úvod	Akci uvedla po předchozí dohodě zadavatelka Ing. Jana Kuboušková. Pak předala slovo Lence. Účastníci přiznali, že netuší co očekávat, nikdo neměl s podobnou akcí zkušenost. Souhlas s tykáním přijat bez problémů. Pozitivní reakce na princip dobrovolnosti. („ <i>To je dobře!</i> “ - reakce na to, že každý se může zapojit, jak mu vyhovuje. A také: „ <i>to je dobře, že nebudeme muset dělat žádné scénky!</i> “)
Icebreakery I: Co máme společného ve dvojicích, pak ve skupinách, vytvoření jmenovek	Co máme společného: dvojice většinou shodně došli ke společnému zaměstnavateli. Každá dvojice i následně čtveřice našli několik dalších společných věcí (většinou 3 – 4) Při vytváření jmenovek navzájem ve dvojicích je slyšet smích.
Dohoda	Diskuse probíhala za skupiny, každá skupina se vyjádřila. Jednotlivé body vytvořené Dohody: <i>„smysl pro humor, týmová práce, vzájemná tolerance, ohleduplnost, komunikativnost, upřímnost, „ranní káva nebo čaj pro lepší náladu“, dochvilnost, optimismus, slušnost, spontánnost, vzájemná podpora, být přátelský, skákat do řeči s omluvou!!!, princip dobrovolnosti,</i>
přestávka	
Icebreakery II: Skupinové bingo, Kroužení po stropě + debriefing	Skupinové bingo: účastníci se zaujetím vyplňovali hrací karty. Ke konci limitu se ozývalo: „ <i>Honem!</i> “ a „ <i>Podepiš se mi ještě rychle!</i> “ Kroužení po stropě: při debriefingu skupina nedošla od zobecnění k podobnosti s jinými situacemi. Tvářili se trochu rozpačitě, ale s další aktivitou se tento pocit ztratil.
Důvěrové hry: Pád důvěry ve dvojicích Solný sloup Procházka ve dvojicích	Aktivita realizována ve dvou skupinách, jednu vedla Lenka, druhou Martina. U skupiny vedené Martinou účastník uprostřed přidával energii do svého pohybu, takže byl příliš rychlý a razantní. Ostatní účastníci ho upozornili, takže se jen nechal posílat ostatními a důvěrový aspekt hry se tedy mohl projevit.
Reflexe pocitů a zkušeností se spoluprací jednotlivých	Účastníci se ze začátku nechtěli příliš zapojit do diskuse. Zapojili se v celém průběhu jen někteří. (viz míra zapojení do debriefingových částí aktivit) Po 10 minutách průběhu rozhovoru zaznělo: „ <i>Vždyť jste říkali, že se nebudeme bavit o práci?</i> “ (Účastník se odkazoval na úvod akce

divizí firmy.	<p>zadavatelkou, kdy chtěla naznačit, aby se účastníci uvolnili a neřešili pracovní záležitosti místo uváděných aktivit) Ostatní účastníci poznámku nebrali vážně, pouze se pousmáli a pokračovali v diskusi. Ze strany lektorů bylo dotazujícím se účastníkovi krátce objasněno proč se „bavíme o práci,“ tedy že víkend má kolektivu pomoci lepší spolupráci a komunikaci v pracovním prostředí a nelze tak práci stoprocentně vypustit.</p> <p>Po prodiskutování poznamenaných zkušeností a pocitů jednotlivců neproběhlo ze strany lektorů shrnutí ani zapsání jednotlivých bodů. Účastníci proto byli po ukončení aktivity trochu rozladěni.</p>
Oběd	Účastníci si odpočinuli a strnulá nálada z předchozí aktivity odezněla.
Komunikační hry: Déšť Kdo je to? Plný dům Vyjednávání	<p>Kdo je to: překvapivá odpověď – „nejlepší dárek = syn, vytoužený dárek = dcera“. Účastníci se smáli, byli pozitivně naladěni. Často netušili, kdo by mohl být autorem a při odhalení pisatele se obejvovaly překvapené reakce.</p> <p>Plný dům: příliš velký obvod schématu domu, Lenka ho upravila odstraněním „střechy“. Účastníci nebyli schopni dodržet mlčení u vyrovnávání se po obvodu „domu“.</p> <p>Vyjednávání: účastníci nedošli ke shodě ani po 10 kolech hry. Při debriefingu aktivity se ozývalo: „<i>To je jako ve firmě, když nekomunikujeme osobně, ale používáme prostředníky – e-mail nebo Skype.</i>“ a „<i>Takhle přesně vznikají nedorozumění a informační šumy.</i>“</p>
Přestávka	
Vyšetřování	Zapojení všech účastníků, i těch, kteří se příliš nezapojovali do předešlých aktivit. Panovala uvolněná nálada, ozýval se smích.
Zpětná vazba: pomoci pexesa	Účastníci často reflektovali, že čekali něco horšího, a že si mysleli, že akce nebude mít smysl, ale že si odpočinuli a zasmáli se. Domů odcházeli pozitivně naladěni a prohlašovali, že se těší na zítra.
Úklid a odjezd domů	
2. den programu (9:00 – 16:00)	
Název aktivity	Záznamy z pozorování
Privítání	Proběhlo v pozitivním duchu, bez potíží.
Zahřívací aktivity: Andělská Anděla Zaplň prostor Stretching na vlně, Zrcadlový obraz	<p>Andělská Anděla: aktivita nastolila pozitivní atmosféru, účastníci se smáli a všem se podařilo zopakovat všech 20 jmen.</p> <p>Zaplň prostor: Účastníci byli trochu zmateni ze smyslu aktivity. Aktivita vyzněla do ztracena.</p> <p>Stretching na vlně: Aktivita realizována uvnitř, což zapříčinilo mírný nedostatek prostoru. Vzhledem k počtu účastníků byla aktivita trochu zdoluhavá. Účastníci ale reagovali pozitivně (úsměvy jako reakce na cviky právě předvádějících kolegů, „<i>To jsme se ale parádně rozhýbali.</i>“ – po skončení aktivity)</p> <p>Zrcadlový obraz: Všichni předváděli aktivitu zároveň, takže ostatní neviděli, co předvádí jiné dvojice. Reakce: „<i>Tak jsme se po ránu pěkně</i></p>

	<i>protáhli... “</i>
Odrasový můstek + debriefing	Při prvním kole přechodu přes řeku jeden tým přešel bez problémů, druhý tým „utopil“ 2 členy týmu. Po prvním kole oba týmy vymysleli efektivnější strategii a dostali se přes řeku i s menším počtem kamenů (6 kamenů na 10 lidí)
Přestávka	
Aktivity k řešení problémů ve skupině: Rychlá výměna, Jsi to ty?, Tleskání v kruhu	Rychlá výměna: účastníci, kteří měli být rovnáni do původních pozic, se usmívali. Následně se objevili vítězoslavné výrazy ostatních při úspěšném srovnání kolegů do původních pozic. Ve druhém kole si účastníci vyměnili role. Jsi to Ty?: Zaznívaly radostné komentáře při nalezení správného partnera. Tleskání v kruhu se nesetkalo s tak pozitivním ohlasem, účastníci po ukončení aktivity konstatovali, že přesně nechápou smysl hry.
Propojená korporace + debriefing Yurtový kruh	Propojená korporace: Přes počáteční zmatek v pravidlech se účastníci dokázali rychle přizpůsobovat změnám mezi jednotlivými koly hry. Výsledky jednotlivých kol se průběžně zlepšovaly. Při hře zazníval smích a povzbuzující komentáře („ <i>Ještě stihneš hodit jeden míček!</i> “ a „ <i>Rychle, došly mi míčky!</i> “). Yurtový kruh: účastníkům se podařilo nespadnout.
Oběd	
Dostihy, Stroj	Dostihy: uváděla Martina a z vysvětlování pravidel přešla rovnou do hry, aniž by si toho účastníci všimli. Lenka po té doplnila ještě o jedno kolo vlastní hry. Stroj: účastníci se zapojili všichni po malém pobídnutí během cca 1 minuty.
Bytost	Jedna skupina se ze začátku nechtěla zapojit. Když její členové viděli, že ostatní skupiny se zapálením vytváří svou Bytost, dali se asi po 10 minutách od začátku aktivity také do práce. Pak se do aktivity ponořili se zaujetím.
Přestávka	
Závěrečná diskuse a hodnocení	Konkrétní postřehy ze závěrečné zpětné vazby jsou uvedeny dále v jejím rozboru.
Úklid a odjezd domů	Účastníci se nabízeli, jestli nechceme pomoci s balením nebo odvézt něco zpět na centrálu firmy. Většina se loučila velmi srdečně.

Tabulka 17: Záznam z pozorování průběhu Teambuildingových dnů 9. – 10. 12. 2011

1. den programu (9:00 – 16:30)	
Aktivity	Poznámky z pozorování
Úvod: poděkování za příchod představení týmu co je to teambuilding očekávání účastníků co účastníky čeká tykání organizace – jídlo, souhlas k focení a natáčení	Akce se účastní 14 lidí. Tři z účastníků po položení dotazu na očekávání od akce reflektují předešlé zkušenosti z podobných absolvovaných akcí ve smyslu: „Něco jako teambuilding už jsem několikrát zažil. Očekávám, že budeme dělat něco, kde budeme muset spolupracovat a že se více poznáme.“ Dotazy na souhlas s tykáním a na focení a natáčení videozáznamu byli přijaty s pozitivní odezvou od všech účastníků. Je znatelná mírná nervozita a nejistota
Icebreakery I Představení ve dvojicích, tvorba jmenovek	Humorné poznámky při představování kolegů, kteří už se dříve znali. Po prvním představení všech účastníků se atmosféra uvolňuje, účastníci se začínají usmívat.
Dohoda	Každá pracovní skupina (o 3 – 4 lidech) vymyslela nejméně 5 bodů k přispění do následní diskuse. Body Dohody: „spolehlivost, vzájemný respekt, princip dobrovolnosti, upřímnost, motivace (jídlo + pití), uvolněná atmosféra“
přestávka	
Icebreakery II Skupinové bingo, Kroužení po stropě	Aktivity přijaty pozitivně, účastníci se aktivně zapojili. U debriefingu Kroužení po stropě se odpovědi účastníků několikrát odchylovaly od aktivity (používání ironie – „ <i>Já mám takový pocit, když mluvím se ženou..(smích)</i> “ a dvojsmyslů). Po dvou pokusech o návrat k rozebrání aktivity Lenka ukončila debriefing aniž by došlo k potřebnému shrnutí.
Důvěrové hry + debriefing	Aktivita realizována ve dvou skupinách, jednu vedla Lenka, druhou Martina. U skupiny vedené Martinou účastníci posílali dobrovolníka uprostřed příliš rychle a razantně. Nikomu se nic nestalo, důvěrový aspekt hry však nebyl využit v možném rozsahu. Poprvé jsme vyzkoušeli pád z tenisového stolu. Někteří účastníci u této aktivity přemlouvali kolegy, aby se zúčastnili i přes to, že nechtěli. Lenka a Honza se snažili je usměrnit. Následkem toho se zúčastnila většina účastníků, ale dva, kteří se opravdu báli, nebyli kolegy donuceni se zúčastnit. Byl tak zachován princip dobrovolnosti.

Reflexe pocitů a zkušeností se spoluprací jednotlivých divizí firmy.	<p>Poprvé zapisujeme na flipchart a podle Kolbova cyklu se dostává tam, kam potřebujeme. Vybíráme obecné názvy, zapisujeme a hledáme řešení. „<i>Je to hlavně v lidech</i>“ ozývá se.</p> <p>Problémy</p> <ul style="list-style-type: none"> - komunikace, neohleduplnost, čas, hluk na pracovišti = neohleduplnost v prostředí, systémové řízení. <p>Obecné přenesení</p> <ul style="list-style-type: none"> - osobní přístup, komunikace, předávání pravomocí, respekt, předskudky (propagace) <p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> - oboustranná zpětná vazba, interní propagace, poznat práci ostatních, umět přijmout a podat kritiku.
Oběd	
Stroj, Dostihy	Účastníci aktivity přijali s nadšením, do Stroje se zapojili velice rychle (cca 20s).
Komunikační hry Kdo je to Plný dům Vyjednávání	V průběhu aktivity Plný dům účastníci nedokázali udržet mlčení. Zadané úkoly ale jinak splnili. Během aktivity Vyjednávání se účastníci po 7 kolech hry nakonec dohodli na společném gestě. Od 5 kola bylo dovoleno se mezi skupinami domluvit pomocí gest.
Přestávka	
Komunikační aktivita – detektivní příběh	Účastníci se velmi aktivně chopili zadané aktivity a často se chodili doptávat na detaily z „místa činu.“ Vymysleli vcelku originální vyšetřovací verze příběhu.
Zpětná vazba	Podle pexesa – nesprávné pochopení, účastníci si vybrali zvíře, které se jim líbí a většina tak vůbec nezhodnotila proběhlý den.
Úklid a odjezd domů	
2. den programu (9:00 – 16:00)	
Aktivity	Poznámky z pozorování
Privítání	
Zahřívací aktivity Andělská Anděla, Zrcadlový obraz, Portrét, Stretching na vlně	Andělská Anděla probíhala v pozitivním naladění, stejně tak zrcadlový obraz. Aktivita Portrét měla velký ohlas, účastníci si dokázali ze sebe udělat legraci a propagovali své často velmi nevydařené portréty s hrdostí ostatním účastníkům i po skončení aktivity.

Odrasový můstek + debriefing	Vzhledem k menšímu počtu účastníků jsme zvolily tři varianty hry, jedno kolo na vyzkoušení strategie, druhé kolo se sníženým počtem kamenů a třetí kolo s jedním pevným kamenem uprostřed položeným tak, že se museli trasy skupin překřížit. První dvě kola proběhly díky sportovnímu zaměření některých účastníků celkem bez potíží a neprojevila se zde v takové míře potřeba kooperace. Při třetím kole s překříženými trasami se nejdříve družstva přetlačovala a utopila si vzájemně celkem asi 5 členů, pak ale začali intenzivně spolupracovat. Poslední členové jedné skupiny čekali na členy druhé skupiny, aby jim pomohli přes středový kámen, přestože by mohli dorazit do cíle jako první a získat vítězný bod.
Přestávka	
Aktivity k řešení problémů ve skupině Rychlá výměna, Jsi to ty, Tleskání v kruhu	Aktivity proběhly s aktivním zapojením účastníků. U aktivity Tleskání v kruhu se účastníci snažili překonat rekord předešlé skupiny, což se jim nepodařilo, ale podařilo se jim získat stejný čas.
Propojená korporace + debriefing	V této skupině se v posledním kole aktivity rozhodli všechny oddělení navzájem spolupracovat. Propůjčovali si dobré odražeče, nosili si vzájemně míčky a když mělo jedno oddělení doházeno, šli nejlepší házeči házet k jiným týmům. Bez 2 míčků, které skončili v bednách označených jinou barvou a nesměly se proto vytáhnout, se podařilo naházet všechny míčky, do správných beden.
Oběd	
Aktivity k řešení problému ve skupině Améba, Slepý čtverec, Gordický uzel	Vzhledem k počtu 12 účastníků (2 na druhý den akce nepřišli ze zdravotních důvodů) jsme všechny 3 aktivity realizovali v rámci jedné skupiny. Skupina vytvořila velmi dobrý slepý čtverec. Během Améby a Gordického uzle byla velmi pozitivní nálada, při obou aktivitách se skupina „rozmotala.“
Bytost	Účastníci se úkolu zhostili velmi akčně, nejvíce nás překvapilo, že si k výrobkům dvě skupiny sehnaly přírodní materiály a jedna si našla venku tenisák (hlava psa).
Přestávka	
Závěrečná diskuse a hodnocení	Zpětná vazba probíhala velmi otevřeně, stejně jako předešlý den skupinový rozhovor. Konkrétní postřehy a názory účastníků jsou zaznamenány v kapitole 4.2.2.
Úklid a odjezd domů	

Tabulka 18: Záznam z pozorování průběhu Teambuildingových dnů 13. – 14. 1. 2012

1. den programu (9:00 – 16:30)	
Aktivity	Poznámky z pozorování
Úvod	
Icebreakery I	„Hlavně je šikovný,“ začal jeden účastník při představování, a ostatní humorně opakují. U aktivity Co máme společného byli někteří velmi pohotoví, nacházeli i kolem 10 společných věcí.
Dohoda	Přirovnávali se k demokratické vládě, ozývalo se, že si vytvoří vlastní vládu, dále slovo demokracie – „každý má svůj názor a může ho vyslovit; hlasování“. Diskuze o funkcích ve vládě. Dvě z pěti skupin měly připraveny 2 až 3 body, další tři skupiny naopak připravily dost bodů – 5 až 10. Body Dohody: „vzájemná podpora, týmový duch, dodržování pravidel, osobní prostor, nekouřit a neprdět, slušné chování, vzájemný respekt, smysl pro humor.“
přestávka	
Icebreakery II Skupinové bingo Kroužení po stropě	Skupinové bingo – úplné zapojení, bez problémů. Jeden vítěz. Kroužení po stropě – většině účastníků tato aktivita šla bez problémů. V debriefingu bylo opět problém přivést účastníky ke zobecnění, ale nakonec k němu došli, dokonce ke třem možným analogiím z praxe.
Důvěrové hry + debriefing šíp a štít, pád ve dvojici, ve skupině, procházka důvěry	Vytváření dvojic pomocí pexesa, předvádění zvířete bez mluvení – do pantomimy se většina lidí dokázala dostatečně vžít. Při Pádu důvěry ve skupině u skupiny vedené Martinou účastníci posílali dobrovolníka uprostřed příliš rychle. Důvěrový aspekt hry proto nebyl, stejně jako u jedné skupiny předchozích TD, využít v možném rozsahu. Debriefing zaměřený na komfortní zóny – 16 lidí zůstalo ve své komfortní zóně, „vnímali to jako zábavnou hru“, 4 lidé vystoupili do zóny učení, z nichž jednomu byla vyloženě nepříjemná Procházka dvojic kvůli nutnosti zavřených očí, překročil tedy na chvíli svou zónu učení.
Oběd	
Komunikační hry Kdo je to? Plný dům Vyjednávání	Při těchto hrách převládala zábava a humor. Při hře Kdo je to nehrála jedna účastnice, která byla ze Slovenska, s odůvodněním, že by bylo poznat, že je to od ní, protože by její slova byla ve slovenštině. 3 skupiny se při hře Vyjednávání shodli, 1 skupina se ani po deseti kolech nepřipojila. Účastníci na tuto hru diskutovali mezi sebou o přestávce. Obě strany se snažili o vysvětlování, proč se tak rozhodli. U Plného domu účastníci udělali dvě chyby, když se měli seřadit podle toho, jak dlouho jsou ve firmě. Dokázali však dodržet mlčení při aktivitě.

Přestávka	
Komunikační aktivita – detektivní příběh	Až na projev jednoho účastníka, který během předčítání řekl této skupině „ <i>to bude slátanina</i> “, což bylo krajně neslušné (skupina se skládala ze 4 žen a 1 muže), probíhalo vše v klidu. Lenka zareagovala na neslušný komentář tím, že vyzvala jeho autora, aby předčítající nepřerušoval. Ostatní účastníci se v reakci na komentář tvářili velmi udiveně, jedna účastnice předčítající vlídně pobídla, aby pokračovala a nevšímalas si toho. Autor poznámky se po zbytek dne podobným způsobem už neprojevil.
Zpětná vazba	
Úklid a odjezd domů	
2. den programu (9:00 – 16:00)	
Aktivity	Poznámky z pozorování
Privítání	
Zahřívací aktivita Andělská Anděla, Zrcadlový obraz, Portrét, Stretching na vlně	U Andělské Anděly jeden z účastníků použil spojení „ <i>po ránu ospalý Pavel</i> “ a jeho kolega použil „ <i>jako sluníčko Jěňa</i> “. Jedna účastnice změnila směr opakování jmen. Zrcadlový obraz – na účastnících byla vidět únava, proto aktivitu prováděli v sedě na židlích, až na jednu dvojici. Při aktivitě Portrét byla všeobecně dobrá nálada, často se ozýval smích. Stretching na vlně byl realizován v rámci dvojic, čímž se hra výrazně urychlila a nabrala větší spád.
Odrasový můstek + debriefing	Rozdělení do dvou skupin na Vločky a Rampouchy. Vločky měly svůj pokřik „ <i>Vločky do toho</i> “. U Rampouchů jeden účastník vzal svoji kolegyni na ramena, protože jako jediná byla menšího vzrůstu. Všichni ostatní mohli přejít i po kamenech umístěných daleko od sebe. Jeden ze členů druhé skupiny má pouze jednu nohu, svou nevýhodu byl ale schopen s podporou svého týmu převrátit ve výhodu, když svoji opěrnou hůlku použil k přidržování neobsazených kamenů. Během hry byla znatelná velice soutěživá, ale stále ještě pozitivní a motivující atmosféra.
Přestávka	
Aktivity k řešení problémů ve skupině Rychlá výměna, Tleskání v kruhu, Jsi to ty?	Hra Rychlá výměna – účastníci si vyměnili i oblečení a jmenovky a zpestřili tak průběh aktivity. Tleskání v kruhu – jako motivace bylo pokořit čas 3 sekundy, což se nepovedlo, překonali však výkon skupiny z předchozího termínu. (3, 17 s oproti 3, 21 s) Účastníci si sami volili polohu rukou – chopili se aktivně průběhu aktivity jako první ze skupin, které již tuto aktivitu absolvovaly.

Propojená korporace + debriefing	Při třetím kole umožňujícím spolupráci skupin zaznělo: „ <i>Každý si hrabe na svém písečku</i> ,“ ale od některých účastníků zaznělo naopak: „ <i>jsme jedna firma, tak si přece budeme pomáhat!</i> “. Analogicky k těmto komentářům jsme upozorovali, že některé skupiny si vypomohli, zatímco jedna skupina, které se dařilo, se soustředila pouze na svůj výkon.
Oběd	
Dostihy, Stroj, Balónkové šílenství	Do Stroje se účastníci zapojovali pozvolna – něco přes jednu minutu. Balónkové šílenství účastníci komentovali:– „ <i>řešit všechny problémy najednou nejde, člověk se musí soustředit na jeden</i> “ nebo: „ <i>když člověk řeší věci ve stresu a zmatku, nikdy to nefunguje – chce to klid a řešit to postupně</i> “ a „ <i>když člověk neřeší problém sám, je to snazší</i> “. Po skončení hry „ <i>se mi normálně rozsvítilo</i> “ – obrazně řečeno si účastník uvědomil, co je pro něj důležité a co ne.
Aktivity k řešení problému ve skupině Améba, Slepý čtverec, Gordický uzel	Slepý čtverec: Jedna skupina vytvořila ukázkový čtverec, druhá skupina spíše lichoběžník – nikdo se v ní přímo neujal vedení a někteří účastníci se nebyli se zavázanýma očima schopni zorientovat nebo si uvědomit, že ostatní mluví na ně. Améba i gordický uzel proběhly bez problémů, skupiny se obě „rozmotaly.“ Vzhledem k napadlému poprašku sněhu se pak spustilo spontánní koulování, což u účastníků vyvolalo pocit radosti a vzpomínky na dětské hry. Po chvíli se všichni bez potíží uklidnili a postupně během několika minut odešli zpět dovnitř.
Bytost	Tuto aktivitu nikdo nečekal. Opět byli všichni překvapeni, co jsme si pro ně připravili za poslední aktivitu. S největší vervou se do toho pustili servisní technici a pracovníci, kteří ve firmě vykonávají manuální práci. Velmi aktivně se zapojili i účastníci, kteří neměli dosud s tímto oborem moc zkušeností nebo „podle vlastních slov „ <i>nejsou příliš manuálně zruční</i> .“
Přestávka	
Závěrečná diskuse a hodnocení	Konkrétní vyhodnocení je uvedeno v kapitole 4.3.2.
Úklid a odjezd domů	

Tabulka 19: Záznam z pozorování průběhu Teambuildingových dnů 20. – 21. 1. 2012

1. den programu (9:00 – 16:30)	
Název kativity	Poznámky z pozorování
Úvod	Při přivítání a informacích, při bodu s tykání: od jednoho z účastníků bylo vyslyšeno, „ <i>kdybychom někomu museli vykat, byl by v tom problém.</i> “
Icebreakery I představení partnera ve dvojici, co máme společného, jmenovky	Představení v prvních dvojicích: „ <i>pracuje ráda a pracuje dlouho</i> “. Představení v druhých dvojicích, kde byl problém se přiřadit k tomu, koho znám nejméně, co mají společného/jídlo: ryby a mořské potvory, česká kuchyně, maso, špagety atd. „ <i>Už mám hlad</i> “. „ <i>Má rád všechno kromě v.....</i> “ (po slovensky)
Dohoda	Léňa poprvé napsala nadpis: Dohoda o pravidlech V první skupině padla informace jak, kdo si skládá ponožky. Dokázali se prý i kvůli tomu pohádat, protože každý je skládá jinak. Body Dohody: „ <i>nebát se vyjádřit svůj názor, slušné chování, dostatek jídla a pití, pozitivní přístup (i smysl pro humor), nekouřit uvnitř, dodržování hygieny (např. nemlaskat u jídla), respekt, nemíchat práci, politiku a zábavu, později změněno na: nemíchat práci, politiku do zábavy, ochota spolupracovat.</i> “ Mimo dohodu: Mluví jen jeden (neskákat do řeči). Padl bod i o toleranci, který většina odhlasovala pod bod respekt. Než jsme začali psát obecné názvy, mezi skupinami se rozjela diskuze, ve které padly skoro všechny body.
přestávka	Poznámka od účastníka: „ <i>Smrad bych netoleroval</i> “.
Icebreakery II Skupinové bingo Kroužení po stropě	Skupinové bingo – nejméně bodů bylo 16, nejvíce bodů bylo 20, které měly dvě osoby. Zapojení bylo bezproblémové. Kroužení po stropě – hlazení po břiše komentoval někdo slovy „ <i>máme hlad</i> “. Pro někoho to znamenalo „ <i>ochota spolupracovat</i> “, „ <i>zapojení obou hemisfér</i> “, „ <i>řízení auta</i> “, „ <i>domácí práce</i> “, „ <i>moje manželka dokáže číst, vařit a koukat na televizi najednou</i> “.
Důvěrové hry + debriefing Šíp a štít , Pád ve dvojici, ve skupině, Procházka důvěry	Od účastníků při debriefingu se dalo slyšet: „ <i>bylo to fajn</i> “, „ <i>měl jsem nepříjemný pocit z padání</i> “, zajímavá poznámka „ <i>vzpomněl jsem si na to, jak jsem nebyl rád ve školce</i> “. V jedné skupině upadl během Solného sloupu jeden z účastníků. Vzal to ale s humorem, reflektoval ve zpětné vazbě, že to bylo nepříjemné, ale že se odhodlal zkusit to ještě jednou a pak už věřil, že ho kolegové nepustí.

Komunikace a spolupráce ve firmě	<p>Velmi živá diskuze mezi některými účastníky, silné zapojení i slovenské strany. Padly body jako:</p> <p>organizace komunikace, čas/jít za tím správným člověkem, je to o lidech, vyšumění informace, upřesnění informací, chybí zpětná vazba, šéf – tyto body jsme sepsali následovně:</p> <ul style="list-style-type: none"> - o lidech - zpětná vazba - přerušení toku informací - včasná komunikace - respektovat druhého - znalost kompetencí <p>po tomto bodu se do toho vložil jeden vedoucí divize „<i>musím do toho teď vstoupit</i>“, „<i>tato diskuze o komunikaci ve firmě nepatří do toho fóra</i>“.</p> <p>Na tuto jeho poznámku Lenka řekla, proč to vlastně dělá a že tím již prošli všechny teambuildingy.</p> <p>Vložil se do toho i vedoucí divize ze Slovenska, který řekl, že si myslí, že systém je naprosto v pořádku a funguje dobře, jen se ho musí ostatní naučit používat a využívat ke zlehčení komunikace. Následovně se ozvali další hlasy, že je zbytečné se dále touto otázkou zabývat.</p> <p>Nakonec se Lenka zeptala, zdali ještě k tomu má někdo nějaké poznámky a ukončila tuto aktivitu. Bylo již vidět, že po výstupu vedoucích oddělení všichni ztuhli a „zamrzli“.</p> <p>O této aktivitě se jednalo i o následujících přestávkách na oběd a na svačinu.</p>
Oběd	
Komunikační hry Kdo je to? Plný dům Vyjednávání	<p>U aktiviy Kdo je to se nám poprvé stalo, že si tři lidé různě za sebou vylosovali svůj lísteček. Příprava na aktivitu proto vyzněla zdoluhavě.</p> <p>Plný dům – tato skupina opravdu dodržela mlčení při aktivitě.</p> <p>Při závěrečném palcovém debriefingu si někteří stěžovali na málo místa, což bylo trefné.</p> <p>Vyjednávání – po šestém kole se všichni domluvili. Ze začátku do pátého kola se všichni snažili o to samé gesto, v pátém kole všichni gesto změnili a v šestém se již domluvili na společném gestě.</p>
Přestávka	
Komunikační aktivita – detektivní příběh	Všichni se zapojili, nebyl žádný problém. Vymysleli zajímavé příběhy.
Zpětná vazba	<p>Sluníčko, medvěd – „<i>jako vytažen se zimního spánku, raději bych to prospal</i>“.</p> <p>Sranda, pestrost, údržba – taková údržba nás, abychom mohli lépe pracovat.</p>
Úklid a odjezd domů	

2. den programu (9:00 – 16:00)	
Název aktivity	Poznámky z pozorování
Privítání	Poprvé jsme zařadili rozuzlení detektivky (slečna chtěla se svým přítelem odjet na cestu kolem světa, oslavovali to na Štílci. Přítel jí do vína přimíchal extázi, dívka ale brala prášky na astma. Tato kombinace jí způsobila zástavu srdce. Dívka zrovna tančila na stole, praštila se do hlavy, a tak si způsobila tržnou ránu). Tento příběh byl vytvořen skloubením několik verzí příběhů, které se vyskytly v různých termínech TD.
Zahřívací aktivity Andělská Anděla, Zrcadlový obraz, Portrét, Stretching na vlně	Andělská Anděla – probíhala bez problémů. „Transportující Tom“, „Hloubající Hanka“. Zrcadlový obraz musela Martina s Lenkou předvést, aby si dokázali všichni představit, jak to probíhá. Při této hře se opravdu do toho pustili, někteří předváděli ranní rituály, někdo rozvíčku, tanec, kliky. U jedné smíšené dvojice se stalo, že Pavel si začal svlékat tričko a Jarka byla tak překvapená, ostatně tak jako všichni, a začali jsme se všichni smát. Potrét – všichni se zúčastnili, jeden ze Slováků namaloval pouze tečku a prohlásil to za dílo Picassovo.
Odrasový můstek + debriefing	Všichni se zúčastnili a vše probíhalo bez problémů. Opět rozdělení na Vločky a Rampouchy. Pokřik probíhal u Rampouchů, „Cenculy do toho“ (slovensky). Na rozdíl od ostatních skupin si družstva dlouho domlouvala strategii. Probíhaly i daleko větší zkoušky na břehu. Vyhráli Rampouši, kteří za výhru dostali společně do skupiny tři poháry.
Přestávka	
Aktivity k řešení problémů ve skupině Rychlá výměna, Tleskání v kruhu, Jsi to ty?	Rychlá výměna – bez problémů, účastníci opět museli dát všechno do pořádku (jmenovky, oblečení). Jsi to ty? - všichni se rychle našli i přes velký počet lidí. Tleskání v kruhu jsme vyřadili z programu. Usoudili jsme, že pro tuto skupinu by nebylo vhodné.
Propojená korporace + debriefing	Byly špatné povětrnostní podmínky, pro to jsme družstva při jednotlivých kolech střídaly v jejich „zázemí“. Při debriefingu „Pomohl odražeč“, „Chtělo by to udělat 4 kola, aby se všichni vystřídali na všech místech“. Jeden účastník se dobrovolně přemístil k jinému týmu.
Oběd	Slováci již po obědě odjeli a jedna účastnice pro nemoc také odjela. Zůstalo nás 14.
Dostihy, Stroj, Balónkové šílenství	Stroj jsme vynechali. Balónkové šílenství také.

Aktivity k řešení problému ve skupině Améba, Slepý čtverec, Gordický uzel	Slepého čtverce se zúčastnilo všech 14 lidí. Napřed si spočítali kolik jich je a kolik potřebují lidí na jednu stranu čtverce. Poté zavřeli oči a začali vytvářet čtverec. Ten se jim bez problémů povedl. Gordický uzel byl rozdělen na dvě skupiny – 14 lidí by se rukama nevešlo do kruhu tak, aby se mohli chytit. Obě skupiny se rozmotaly.
Bytost	Všichni se do toho s vervou pustili. Pokud je to překvapilo, nebylo to na nich vidět. Byly vytvořeny - šašek - smajlík s postavičkami (jedna postavička měla sukni) - model Štílce - obličej, který lze využít i pro házení míčků (zajímavá byla nudle (protože u Propojené korporace byla opravdu zima) u nosu a moucha v puse) Vše mělo symbolizovat hru, legraci a zábavu.
Přestávka	
Závěrečná diskuse a hodnocení	Konkrétní záznamy z písemné zpětné vazby jsou uvedeny v kapitole 3.4.2. Ohlasy: <i>„Nevím, co je teď pro mě užitečný, spíš bych věděl až za pár dní.“</i> <i>„Soustředěnost a pozornost na to, co o sobě říknou kolegové.“</i> <i>„Nelíbilo se mi akorát počasí, sice to nelze ovlivnit, ale pořádal bych to v jiném období.“</i> <i>„Potvrdilo se mi, že mám báječné kolegy.“</i> <i>„Potěšilo mě, že přijeli kolegové ze Slovenska a mohli jsme je tak poznat.“</i> <i>„Za rok se těším znovu.“</i> Nejhorší ohlas: <i>„Že uplynula sobota.“</i> <i>„Chtělo by se to domlouvat více dopředu.“</i>

8.7. Přehled vyúčtování Teambuildingových dnů 2011 – 2012

- předpokládaný rozpočet:
 - Nájem prostor – 8 x 2,500,- Kč/den = 20 000,- Kč
 - Jízdné – 4 x 3000,- Kč = 12 000,- Kč
 - Materiál na program – 4 x 500,- Kč = 2 000,- Kč
 - Finanční odměna lektorů – 4 x 3os. x1760,- Kč = 21 120,- Kč
 - celkem = 55 120,- Kč
- reálné vynaložené finanční prostředky
 - Nájem prostor – 8 x 2,500,- Kč/den = 20 000,- Kč

- Jízdné (doprava lektorů autem Liberec – ČB a zpět) – 3000,- Kč + 3250 + 3100 + 3300 = 12 650,- Kč
- Materiál na program – 4 x 600,- Kč = 2 400,- Kč
- 4 x 3os. x 1760,- Kč = 21 120,- Kč
 - celkem = 56 170,- Kč
- Navýšení jednotlivých částek v rozpočtu bylo vždy provedeno po souhlasu zadavatelky.

8.8. Doslovný přepis rozhovoru s ohniskovou skupinou z 6. 4. 2012

Pe: Petra, Pa: Pavla, A: Alena, S: Stáňa, L: Lenka

L: Tak, já bych se vás chtěla zeptat na nějaký vaše názory, pocity, co se týče situace ve firmě po absolvování teambuildingů, s tím, že se nechci vyptávat na nějaký obecný prostě mínění všech, jak to kdo prostě hodnotí, jaký je obecný názor, chci vědět jenom jak vy to osobně cítíte, prostě co vy si o tom myslíte. Jo?... A vezmeme to úplně postupně. Jestli jsem si všimla, tak celý ten teambuilding byl zaměřený nějakým způsobem na komunikaci a spolupráci. Všimly jste si toho při tom teambuildingu?

Pe: Jo.

Pa: Určitě. (ostatní souhlasně přikývají)

L: Tak to jsem ráda, to je pozitivní znamení. Takže celý tenhle rozhovor by se taky měl točit kolem té spolupráce a komunikace v té firmě. A já se chci zeptat na nějaký vaše osobní... jakoby pocity, který jste měli před začátkem toho teambuildingu ohledně věcí, který by bylo potřeba zlepšit právě v téhle oblasti. Jestli jste měly nějaký potíže, který jste si říkaly: „no, to opravdu tady nefunguje,“ zrovna v rámci té komunikace a spolupráce „a potřebujeme to prostě nějakým způsobem vyřešit.“ Měly jste takovou nějakou potíž, někdo z vás?

Pa: Já osobně ne.

S, Pe a A: Mmmm, ne.

L: Neměly, dobře. A obecně jsme se teda bavili o nějakých vlastně věcech už na tom teambuildingu, o nějakých těch jakoby... oblastech, ve kterých by se dalo zlepšovat, v rámci téhle oblasti. Takže se chci zeptat, jestli vy osobně máte pocit, že po tom absolvování toho teambuildingu až do teď, po té době, která uplynula, se něco začlo dít v téhle oblasti, jestli se něco začlo měnit, trochu.

A: Tak jestli můžu teda začít já, tak jako já to vezmu od začátku teda. Tak když jsem do toho teambuildingu šla, tak vlastně jsem ze začátku vůbec nevěděla, o co tam pude.

Věděla jsem jenom, když jsem se na to podívala teda na internet, že teda tam budou probíhat nějaký hry a podobně. Při průběhu teda toho teambuildingu bylo vidět, že vlastně ty oddělení mají proti sobě... že neví, jo... že se nemůžou vlastně dohodnout, jo, někde, jo, že to mělo souvislost i s tou prací, takhle když něco děláme, jo. Že vlastně tam šlo jenom vo takový pochopení, jo, prostě jeden druhýho. Tam to bylo i ukázaný na tej hře, jako jo, vlastně jak člověk ukazuje ty znamení (*aktivita Vajednávání*), což se mi strašně líbilo, jak jsme se nechtěli prostě domluvit, co ty ukazuješ tímhletem a tak, a to my nebudeme dělat (smích ostatních) a tak, jo... a potom dál, jako jo, jsem zjišťovala, co a jak, jo, vlastně, a jak tam byla ta legrace, tak bych řekla, že to ten dopad na ty lidi mělo. Jo, že jsme si trochu teďkon takový bližší (slovo bližší zaznívá i od jedné z kolegyň), jo, že když jsme se spolu zasmáli, tak že to pokračuje dál i do tý práce a že třeba zároveň, co se mi moc líbilo, bylo tady u Jarky, kde dělá s Pavlem, jo, že dřív přes ten telefon to bylo takový škaredý, jako: „jo, vy budete dělat to!“ nebo tak a teďkon byli spolu, on jí namaloval obrázek (*aktivita Portrét*), kterej tam má vystavenej na tom, na nástěnce, jo, a oni se spolu teďkon bavěj úplně jinak. Že jo, teď přijde Pavel, jo a začnou jako: „hele a támhleto...“, takový prostě, jo, opravdu to ty lidi k sobě přiblížilo. To je můj osobní dojem, jo, že nás to sblížilo. Jo, že na sebe po stránce vztahů, nebudu říkat, že třebas eště pracovně, to taky, ale k sobě – máme trochu blíž.

S: Mhm, určitě, no.

L: Mhm, dobře.

S: Opravdu jsou třeba lidi, který sem přišli, to jsem si říkala: „ten je nějakěj nemastnej neslanej.“ Nebudu jmenovat... a na tom teambuildingu, (Pe: (smích) ... Promiň, promiň...) když jsem ho viděla, tak je úplně suprovej, třeba jo... (smích všech čtyř účastnic) jo, že úplně pak máš jinej názor na ty lidi. Zjistíš, že je s nim sranda a že je úplně jinej, než vypadá, třeba. (A: Ano, ano.)

L: Mhm, takže určitě se změnil nějakěj osobní vztah (S: Mhmm...), sblížili jste se nějakým způsobem a má to teda dopad i do tý pracovní činnosti... ?

S: To jednání je lepší, ne? (směrem k ostatním)

A: To jednání je lepší a jednak ten člověk i pracovně teda, k tobě teďkon přistupuje trochu jinak, jo...

Pe: Tak vono podle mě, když je tam ten příjemnější jakoby vztah, tak tím líp se řeší i to pracovní, že jo... A mě se třeba líbí, že ty lidi, nebo aspoň já to tak vnímám, že se po tom teambuildingu zdravěj jakoby třeba i jménem, jo, že se oslovujou i jménem, prostě: „ahoj Petřo...“, a takhle, což předtím pro mě, třeba já osobně jsem jakoby neměla.

L: Mhmm... Protože se spousta těch lidí ani neznala, takže se ani nemohli oslovit...

Pe: No, prostě to oslovení tím jménem si myslím, že je celkem jako dobrý.

L: Určitě... supr. ...A napadá vás ještě něco dalšího, co se změnilo, v průběhu toho, ať už to bylo v té oblasti, který jsme teďka se dotkli, anebo úplně v jiný? Nějaký, jakýkoliv postřehy?

Pa: Nevim, tak já jsem ještě nemluvila, ale, já, abych pravdu řekla, tak žádný velký změny nevidim, ale je to kvůli tomu, že já vlastně jakoby pracuju s těma klukama, se kterejma se bavíme normálně, jakoby během dne, a lidi, se kterýma jsem já byla vlastně na teambuildingu, což byli hodně jakoby lidi ze Slovenska, byla to Nina, byl to Martin a podobně, tak já jsem je v podstatě v té doby neviděla, ani, nevím s Ninou jsem možná mluvila jednou, nemám příležitost vlastně s nima jakoby komunikovat, ale já si nemyslim, že ani před tím by tam, že třeba bysme spolu jako nemohli některak vyjít, protože to jsou taky jako fajn lidi, já nejsem žádnéj jako... že bych odsoudila nebo že bych... jo, tak nějak se snažim taky s lidma vycházet... Nevim. Z mé strany úplně, že bych něco viděla..., nějakou lepší spolupráci, možná to spíš ani nevnímám, jo, možná je to něco mezi řádky, ale tak... jako já jsem spokojená, no.

L: Mhm, tak jo... supr.

S: Mě se to osobně hrozně líbilo.

Pa: Jo, to taky určitě. Bylo to zábavný, to v každým případě a... už se těšíme na další.

S: Jo, jo.

A: No, ano, ano!

(smích)

L: To jsem ráda.

Pa: Právě jak jsem ti pak taky připsala do toho mailu, že bylo fajn to, že já, jak bydlím kousek od toho Štilce, tak jsem tam právě s lidma, který tam potom ještě spali, právě lidi ze Slovenska a třeba ještě Honza, jo, co vlastně měli daleko domů, tak jsme tam potom ještě večer seděli, a to bylo taky fajn, protože jsme se vlastně bavili, samozřejmě jsme se bavili i o práci, ale takhle právě i – o dětech, že jo, samozřejmě hodně a osobním životě a... to je právě to, co nás trošku jako i stmelovalo, jo, protože jsme si prostě normálně u skleničky popovídali a jakože to bylo fajn i z jiný stránky.

L: No, tohleto je taky jako určitě důležitěj faktor, jen tak si sednout, prostě si popovídat. (Pa: ...a jen tak si pokecat, no...) Určitě to tam asi trošku chybělo, si myslím, trošku by tomu asi pomohlo, kdyby se přespávalo, no. Na to zrovna nebyly

jakoby finanční možnosti, ale myslím si, že jak jsme o tom mluvili, tak jako naši (*majitelé firmy*) nejsou proti, aby se to někdy jako nějakým způsobem přizpůsobilo týhleto představě, takže... příště třeba by to mohlo mít i tuhleto část....

Tak jo, z mé strany je to asi všechno, já vás nebudu dál zdržovat od práce, moc vám děkuju za vaše názory. Jsou pro mě hrozně důležitý. A doufám, že se teda uvidíme někdy příště na nějaký takový akci a že to bude taky takovej pozitivní zážitek pro ná pro všechny.

Pa: No my taky děkujeme...

(Následovalo rozloučení, které už nebylo nahráváno.)

8.9. Přílohy na DVD

Na přiloženém DVD je uvedeno:

- ukázka pozvánky na první realizované TD,
- ukázky videozáznamů, které byly podkladem pro videostudie,
- všechny fotografie ze všech čtyř akcí.

Bohužel nebylo vzhledem k velikosti pořízených videozáznamů možné do příloh uvést všechny videozáznamy využitě pro evaluaci. Zvolila jsem proto ukázky ze tří různých termínů a z různých aktivit pro umožnění co nejrozsáhlejší představy o podkladech videostudií uvedených v evaluaci jednotlivých programů.